

STUDĒJOŠO ZINĀTNISKI PĒTNIECISKO RAKSTU KRĀJUMS

Sējums 2

Vadības zinības 2

Rīga 2025



Studējošo zinātniski pētniecisko rakstu krājums, 2025(2)

ISSN 2500-976; e-ISSN 2500-977X

Studējošo zinātniski pētniecisko rakstu krājumā ir iekļauti Ekonomikas un kultūras augstskolas (EKA) un Alberta koledžas (AK) studējošo un absolventu valsts pārbaudījuma darbu fragmenti, kā arī EKA, AK un citu augstskolu studējošo zinātniskie raksti, kas tika iesniegti uz **Studentu starptautisko zinātniski praktisko konferenci „Studējošo pētnieciskā darbība: teorija un prakse’2025” (INVENTIO)**.

Sējumā ir iekļauti raksti, kuros ir atspoguļoti Ekonomikas un kultūras augstskolu bakalaura programmas „Vadības zinības“ latviešu plūsmas studējošo veikto pētījumu rezultāti.

Rakstu krājuma galvenā redaktore:

Jeļena Titko / Ekonomikas un kultūras augstskola

Rakstu krājuma tehniskā redaktore:

Jevgenija Dehtjare / Ekonomikas un kultūras augstskola

© Ekonomikas un kultūras augstskola, 2025

© Alberta koledža, 2025

Izdevējs:

Ekonomikas un kultūras augstskola

Pērnavas 62, Rīga, LV1009, Latvija



Saturs

Alina Tropa, Beate Adlere. PATĒRĒTĀJU IZVĒLES KRITĒRIJI MĀJRAŽOTĀJU APĢĒRBU IEGĀDĒ	4
Jeļena Platonenko, Olga Nikolajeva. NEKUSTAMĀ ĪPAŠUMA APSAIMNIEKOŠANAS EFEKTIVITĀTES UZLABOŠANAS IESPĒJAS LATVIJĀ	11
Ingija Cēbere, Vineta Brizga, Zane Kjahjare. KULTŪRVĒSTURISKĀ TŪRISMA IZAICINĀJUMI KURZEMES REĢIONĀ.....	18
Artis Kristians Liepiņš. KOMANDU SPORTA SPĒĻU ZĀĻU INFRASTRUKTŪRAS PIEEJAMĪBA RĪGĀ: IZAICINĀJUMI UN ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS.....	26
Irina Ostapko. VADĪBAS STILI UN TO IETEKME UZ DARBINIEKU MOTIVĀCIJU VALSTS PĀRVALDĒ	35
Elviss Kranāts. DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS INSTRUMENTI UZŅĒMUMĀ SIA "EVA-SAT"	45
Agija Dobrovoļska. KĀZU PLĀNOŠANAS UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJA LUKSEMBURGĀ.....	56
Karīna Pētersone, Evita Stronova, Elīna Gertmane. PIEPRASĪJUMS PĒC DIGITĀLIEM RISINĀJUMIEM BĒRNU EMOCIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS ATBALSTAM	66
Kristiāna Kazāka, Dārta Tarasova. SPORTA APĢĒRBA IEGĀDES PARADUMI PATĒRĒTĀJU VIDŪ.....	74
Jānis Reigulis, Madara Baturoviča. LATVIJAS IEDZĪVOTĀJU PARADUMU MAIŅA, VEICINOT ILGTSPĒJĪGU UN VIDEI DRAUDZĪGU SVEČU PATĒRIŅU.....	83
Mārtiņš Jegorovs, Dinārs Ščadrinieks. KLIENTU APMIERINĀTĪBA AR NEKUSTAMO ĪPAŠUMU APSAIMNIEKOTĀJU SNIEGTO PAKALPOJUMU KVALITĀTI	90
Elīza Rasiņa. VADĪTĀJA LOMA PERSONĀLA VADĪBĀ UZŅĒMUMĀ	102
Toms Grīslis, Linda Skrule. JĒRA GAĻAS UN CITU AR AITKOPĪBU SAISTĪTU PRODUKTU TIRDZNIECĪBAS, RAŽOŠANAS UN NOZARES ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS LATVIJĀ	113
Zane Šapele. DARBINIEKU EFEKTIVITĀTES MĒRĪJUMI UZŅĒMUMĀ ELEKTRUM.....	122



Alīna Tropa, Beate Adlere. PATĒRĒTĀJU IZVĒLES KRITĒRIJI MĀJRAŽOTĀJU APĢĒRBU IEGĀDĒ

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"*

*E-pasti: ¹alina.krievina@gmail.com, ²beateadlere@inbox.lv
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Jebkuram ražotājam – vai tas būtu mājražotājs vai masveida ražotājs, ir nepieciešamas zināt kādēļ patērētājs izvēlas iegādāties konkrētus produktus. Balstoties uz Filipa Kotlera pētījumu par patērētāju uzvedību ir uzsvērti 4 galvenie faktori – kultūras, sociālais, psiholoģiskais un personīgais. (Viindoo, 2024) Apskatot pētījumu par to kādēļ patērētājs izvēlas mājražotāja radītu apģērbu var secināt, ka mājražotāju radītās lietas patērētājam var likties pievilcīgākās kā masveidā ražotās, jo tās ir “radītas ar mīlestību” un ir individuālākās kā masveidā ražotās preces (Fuchs et al., 2015).

Pētījuma mērķis: Identificēt galvenos faktorus, kas nosaka mājražotāju radīto apģērbu pieprasījumu un patērētāju lēmumu pieņemšanu iegādājoties šādu apģērbu.

Pētījuma metodes: Teorētiskā izpēte – zinātniskās literatūras, iepriekšējo pētījumu un tirgus analīzes materiālu apskats par patērētāju uzvedību un mājražotāju apģērbu nozari. Pētījumā veikta anonīma aptauja izmantojot Google Forms. Anketa ietvēra 14 jautājumus, kuros izmantoti gan slēgti, gan atvērta tipa jautājumi, kā arī Likerta skala. Analīzei tika apkopotas atbildes no 58 respondentiem, veicot datu interpretāciju, grafisko analīzi, identificējot patērētāju izvēles kritērijus un attieksmi pret mājražotāju apģērbu.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultātā ir noskaidrots, ka apģērba unikalitāte un kvalitāte ir galvenie patērētāju izvēles kritēriji iegādājoties mājražotāju radīto apģērbu, tādejādi arī noskaidrots kādi svarīgi aspekti jāievēro mājražotājiem, lai viņu radītais apģērbs patērētājam liktos vissaistošākais.

Atslēgas vārdi: mājražotāji; apģērbs; kritēriji; patērētāji.

Ievads

Autores izvēlējās pētījuma tēmu par patērētāju izvēles kritērijiem mājražotāju apģērbu iegādē, jo mūsdienās ir vērojama pieaugoša interese par unikāliem, kvalitatīviem produktiem. Latvijas kontekstā nereti ir dzirdams cik svarīgi ir atbalstīt vietējo ekonomiku un ilgtspējīgu produktu ražošanu. Apģērbu ražošanā tieši šuvēju radītās drēbes izpilda šos kritērijus un atbilst šīm vērtībām, ko nevar teikt par vairumtirgotāju radītajiem apģērbiem. Tāpēc ir būtiski izpētīt, kādi faktori tieši, piemēram, kvalitāte, cena, dizains, ilgtspēja utt. ietekmē patērētāju izvēli šajā jomā. Pētījums sniedz iespēju izprast patērētāju uzvedību, kas ir būtiska gan mājražotājiem, gan citiem uzņēmējiem, lai veiksmīgāk pozicionētu savus produktus un apmierinātu tirgus pieprasījumu.

Pamatojums pētījumam balstās uz vairākiem apsvērumiem. Pirmkārt, sociālajos tīklos, piemēram, Facebook, Instagram un Etsy parādās jauni vietējie mājražotāji, kas piedāvā savus šūšanas pakalpojumus un izstrādājumu klāstu, kas norāda uz pieprasījumu pēc mājražotāju produktiem. Otrkārt, patērētāji aizvien biežāk izvēlas apģērbus, kas atbilst augstākiem kvalitātes un ilgtspējas standartiem. Ņemot vērā

šīs tendences, ir būtiski izprast kā patērētāji izvērtē dažādus faktorus pieņemot lēmumu par apģērbu iegādi.

Mūsdienās jebkuram ražotājam – vai tas būtu mājražotājs vai masveida ražotājs, ir nepieciešamas zināt kādēļ patērētājs izvēlas iegādāties konkrētus produktus. Patērētājiem ir arvien vairāk iespēju izvēlēties preces starp lielajiem ražotājiem un mazākiem, neatkarīgiem ražotājiem. Balstoties uz Filipa Kotlera pētījumu par patērētāju uzvedību ir uzsvērti 4 galvenie faktori – kultūras, sociālais, psiholoģiskais un personīgais (Viindoo, 2024). Apskatot pētījumu par to kādēļ patērētājs izvēlas mājražotāja radītu apģērbu var secināt, ka mājražotāju radītās lietas patērētājam var likties pievilcīgākās kā masveidā ražotās, jo tās ir “radītas ar mīlestību” un ir individuālākās kā masveidā ražotās preces (Fuchs et al., 2015). Pētījums palīdzēs saprast kādi faktori ir nozīmīgi patērētājiem, izvēloties mājražotāju apģērbus. Ņemot vērā šīs patērētāju uzvedības tendences, pētījuma rezultāti var sniegt vērtīgu informāciju gan mājražotājiem, gan arī citiem interesentiem, piemēram, mārketinga speciālistiem un uzņēmējiem, kas darbojas vietējā ražošanā.

Analītiskais apskats

Mūsdienās apģērbu ražotāji jeb modes industrija saskaras ar straujām pārmaiņām – “fast fashion” nozare piedzīvo īpaši lielu kritiku, jo rada ne tikai ievērojami lielu vides piesārņojumu, bet arī apšaubāmus darba apstākļus darbiniekiem. Līdz ar to patērētājs arvien biežāk sāk izvēlēties “slow fashion” (Niinimaki et al., 2020). Pie tā saucamās “slow fashion” jeb lēnās modes pieder arī mājražotāji.

Galvenais noteicējs tirgus tendencēm ir patērētājs un patērētāju uzvedība. Balstoties uz patērētāju veiktajām izvēlēm un darbībām ir iespējams noteikt to, kādu precī vislabāk piedāvāt esošajiem un arī topošajiem klientiem.

Faktori, kas ietekmē pircēju uzvedību ir neskaitāmi daudz, visbiežākie patērētāju uzvedību ietekmējošie faktori var tikt iedalīti 4 pamat grupās:

- Sabiedrība – ģimene, draugi, sociālais statuss, izglītība, ienākumi, kultūra,
- Mentalitāte – reliģiskie uzskati, motivācija, attieksme, skatījums uz dzīvi,
- Personība – vecums, dzimums, rase, personīgie uzskati, hobiji,
- Citi faktori – patērētāju uzticība zīmolam, cena, atsauksmes (Viindoo, 2024).

Pamatā, patērētāju uzvedību nosaka pieci soļi – vajadzību apzināšana, informācijas ieguve, produktu salīdzināšana, produkta iegāde un produkta novērtēšana. Pamatojoties uz šiem pieciem soļiem patērētāju uzvedības modeli ir veidojis pasaules slavens amerikāņu mārketinga profesors Filips Kotlers (Viindoo, 2024).

Papildu iepriekš minētajiem faktoriem, Kotlers par svarīgiem atzīmē arī produkta cenu un produkta piegādātāju/ražotāju (Consumer behavior: Examples, models, influencing factors, 2024). Īpaši ņemot vērā pēdējos gados esošo globālo situāciju, kad cilvēki nevēlas iegādāties precī no konkrētām valstīm.

Taču, ne vienmēr visi patērētāja pieņemtie lēmumi ir racionāli un bieži vien savus pirkumus veic balstoties uz savām sajūtām. Šādu lēmumu pieņemšanu patērētājos apskata Daniels Kānemans. Viņš ir izveidojis “prospekta teoriju” – patērētājs izvērtē iespējamus ieguvumus un zaudējumus, bieži vien zaudējumiem piešķirot lielāku nozīmi kā ieguvumiem. Pamatojoties uz šo teoriju var izskaidrot tendenci, ka patērētājs jūtas sliktāk par zaudējumu nekā priecājas par to, ka ir saņēmis līdzvērtīgu ieguvumu (Warje, 2021). Piemēram, patērētājs iegādājas vienu apģērba vienību no mājražotāja un jūtas kā zaudētājs, jo par šo pašu cenu varēja iegādāties vairākas apģērba vienības no kāda masveidu ražotāja,

neskatoties uz to, ka tāda veida apģērbs ir bezpersonisks, sliktākas kvalitātes, atstāj lielāku ietekmi uz vidi un nepalīdz vietējai ekonomikai.

Patērētāju izvēles procesā mājražotāju apģērbi bieži tiek izvēlēti, ņemot vērā produkta kvalitāti un personalizāciju. Oh et al., 2020 pētījums par zīmola vērtību apliecina, ka patērētāju lojalitāte un uzticība ir cieši saistītas ar zīmola attēlu un kvalitāti. Viņš norāda, ka zīmoli, kas nodrošina augstu kvalitāti un atbilst patērētāju vēlmēm, veicina ilgstošu lojalitāti un pozitīvu patērētāju uzvedību, piemēram, atkārtotus pirkumus. Mājas ražotājiem ir priekšrocība, piedāvājot unikālus, kvalitatīvus un personalizētus izstrādājumus, kas var radīt spēcīgu emocionālu saikni ar patērētājiem un veicināt viņu uzticību. Patērētāji, kas meklē īpašus, augstas kvalitātes produktus, bieži izvēlas iegādāties mājražotāju apģērbus, kas atbilst viņu individuālajām prasībām un vēlmēm (Oh et al., 2020).

Ilgspēja ir vēl viens būtisks faktors, kas ietekmē patērētāju izvēles procesu. Arvien vairāk patērētāju izvēlas produktus, kas atbilst vides aizsardzības un sociālās atbildības principiem. Pētījumi, piemēram, Gomez-Arias et al. (2020) norāda, ka patērētāji arvien vairāk pievērš uzmanību tam, kā produkti tiek ražoti, un bieži vien izvēlas apģērbus, kas atbilst viņu vides vērtībām. Sociālās atbildības koncepts tiek sasaistīts ar patērētāju apziņu un ētiskajām izvēlēm, kurās tiek vērtēti uzņēmumu ražošanas apstākļi, darbinieku tiesības un ietekme uz vidi. Mājražotājiem ir priekšrocība šajā jomā, jo tie var vieglāk kontrolēt ražošanas procesu un piedāvāt produktus, kas ir videi draudzīgāki un taisnīgāki pret darbiniekiem, salīdzinot ar lielajiem masveida ražotājiem (Gomez-Arias et al., 2020).

Lai dziļāk izprastu kādi vēl faktori ietekmē patērētāju izvēli iegādājoties tieši apģērbu, autores apskatīja pētījumu, kurā norādīts, ka tieši psiholoģiskie faktori ir visietekmīgākie. Pētījumā ir minēts, ka uzņēmumiem – gan masveida, gan mājražotājiem, ir jāņem vērā patērētāju psiholoģiskās vajadzības, jo tas var palīdzēt radīt emocionālu saikni ar patērētāju un veicināt ilgtermiņa saikni (Uran, Fanggidae, Nyoko, 2021).

Kopumā, patērētāju uzvedību nosaka daudz un dažādi faktori, kurus apzinot var radīt veiksmīgu mājražotāja apģērbu līniju.

Pētījuma metodoloģija

Kā pētījuma metode izmantota anonīma anketēšana. Autores izstrādāja 14 jautājumus platformā Google Forms, kuri tika iedalīti 4 sadaļās – demogrāfiskie jautājumi, patērētāju izvēles kritēriji apģērbu iegādē, mājražotāju apģērbu iegāde vai kādēļ netiek iegādāts mājražotāju apģērbs. Anketā lielākā daļa jautājumu bija slēgta tipa ar izvēles variantiem, tāpat arī viens atvērtais jautājums. Tika izmantota arī likerta skala, lai respondenti varētu veikt novērtējumus.

Respondenti uzrunāti draugu un ģimenes lokā, kā arī autoru darba vietās un arī izmantojot sociālo tīklu vietni “Instagram”. Kopa anketēšanā piedalījās 58 respondenti.

Pētījuma rezultāti

Pirmā anketas sadaļa sastāvēja no demogrāfiskajiem jautājumiem – dzimums, vecums un dzīvesvieta. No 58 respondentiem 49 bija sievietes un 9 vīrieši. Anketu bija aicināti pildīt cilvēki vecuma grupā no 14 līdz 65+ gadu vecumam. Vislielākais respondentu īpatsvars bija vecuma grupā no 26 – 35 gadiem, viens respondents vecuma grupā no 14 – 18 gadiem, savukārt vecuma grupā no 56 - 64 gadu vecumam nebija neviena respondents. Jautājumā par dzīvesvietas atrašanos dominēja 2 vietas – Vidzeme, kuru atzīmēja 26 respondenti un Kurzeme, kuru atzīmēja 21 respondents. Zemgali atzīmēja 4 un Latgali 1 respondents, bet 7 respondenti atzīmēja, ka dzīvo ārpus Latvijas.

Nākamajā sadaļā sekoja jautājumi par patērētāju izvēles kritērijiem apģērbu iegādē.

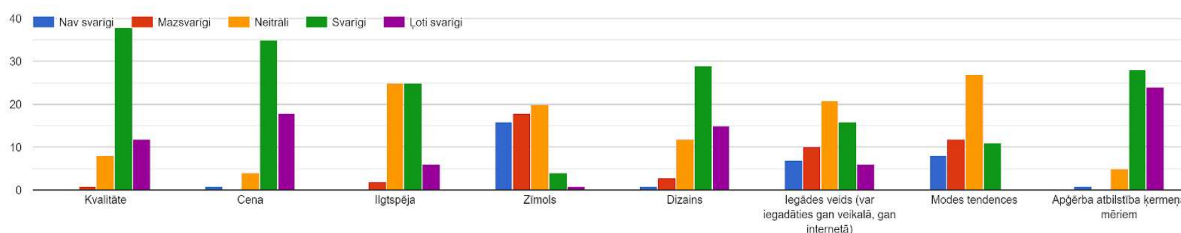
Šīs sadaļas pirmajā jautājumā tika noskaidrots cik bieži respondenti iegādājas apģērbus. Lielākā daļa jeb 28 respondenti atzīmēja, ka apģērbus iegādājas reizi ceturksnī un 20 respondenti atzīmēja, ka apģērbus iegādājas reizi mēnesī. Bija arī respondenti, kuri apģērbus iegādājas vairākas reizes mēnesī (7) un tādi, kuri apģērbus iegādājas reizi pusgadā (8). Taču neviens no respondentiem neatzīmēja, ka apģērbus iegādājas reizi gadā vai retāk kā reizi gadā.

Nākamajā jautājumā autore vēlējas noskaidrot, kur respondenti visbiežāk iegādājas apģērbus. 23 respondenti atzīmēja, ka apģērbus iegādājas pie vairumtirgotājiem – H&M, Zara, Sportland u.t.t., 22 respondenti atzīmēja, ka apģērbus iegādājas internetveikalos. 8 atzīmēja arī second – hand veikalus.

Tālāk tika noskaidrots kāds ir respondentu iemesls iegādāties jaunu apģērbus. Lielākā daļa jeb 39 respondenti atzīmēja, ka iegādājas jaunu apģērbus pēc nepieciešamības. Savukārt, 14 respondenti, kad ieraug kaut ko, kas patīk.

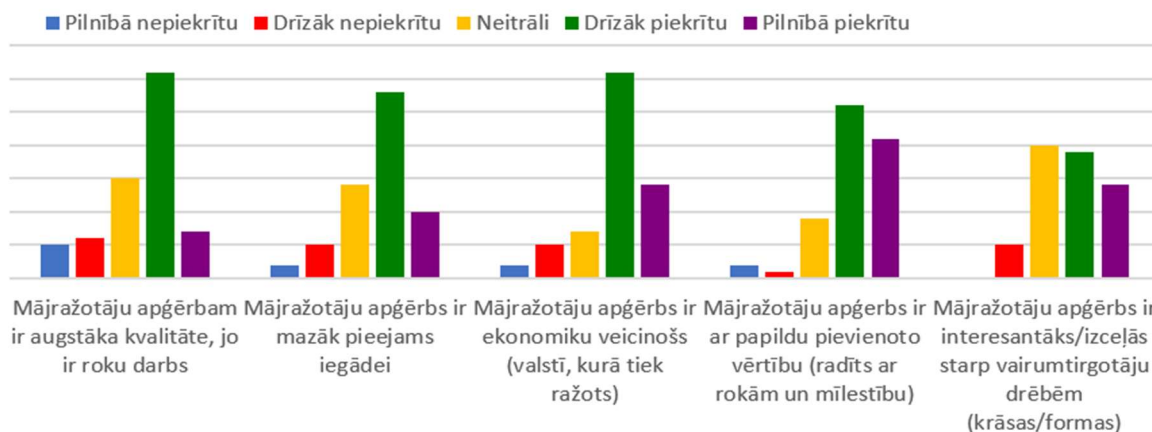
Tālāk sekoja jautājums, kur respondentiem bija jāatzīmē cik svarīgi vai mazsvarīgi ir dažādi izvēles faktori iegādājoties apģērbus (1. att.).

Novērtējiet cik svarīgi vai mazsvarīgi ir šie izvēles faktori iegādājoties apģērbus



1. att. Novērtējiet cik svarīgi vai mazsvarīgi ir šie izvēles faktori iegādājoties apģērbus (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Nākamajā jautājumā jānovērtē cik ļoti piekrīt vai nepiekrīt argumentiem par mājražotāju apģērbus (2. att.).



2. att. Atzīmējiet cik ļoti piekrītat vai nepiekrītat zemāk minētajiem argumentiem (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

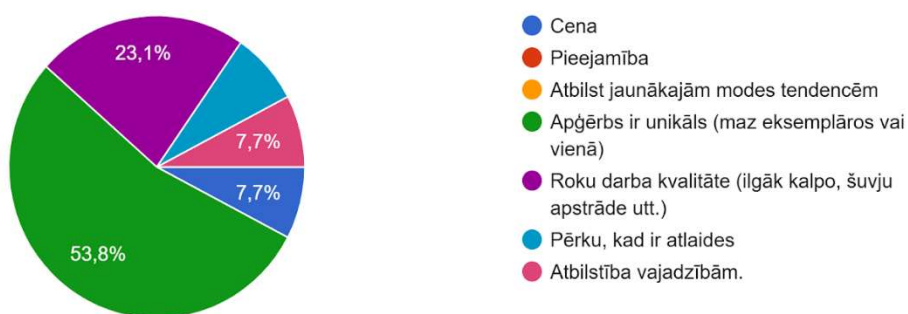
Tālāk sekoja jautājums par to vai respondenti pēdējo 6 mēnešu laikā ir iegādājušies apģērbu pie kāda mājražotāja. Lielākā daļa respondentu jeb 45 atbildēja, ka šādu apģērbu nav iegādājušies, bet 13 respondenti atbildēja, ka ir iegādājušies apģērbu pie mājražotāja.

Respondenti, kuri atbildēja, ka ir iegādājušies apģērbu pie mājražotāja tika novirzīti uz sadaļu, kur bija jāatbild pie kādiem mājražotājiem iegādājās apģērbu un kādēļ.

Respondenti sniedza dažādas atbildes, tika minēti tādi mājražotāji kā Hebe, Wooly, Radada, kā arī, ka apģērbs individuāli pasūtīts pie šuvēja. Kāds respondents apģērbu iegādājās arī ārpus Latvijas no citu valstu mājražotājiem. Savukārt, kā galvenos iemeslus kādēļ iegādājās mājražotāju apģērbu respondenti norādīja to, ka apģērbs ir unikāls un augstākas kvalitātes (3.att.).

Kādēļ apģērba iegādei izvēlējāties kādu no augstāk minētajiem zīmoliem?

13 atbildes

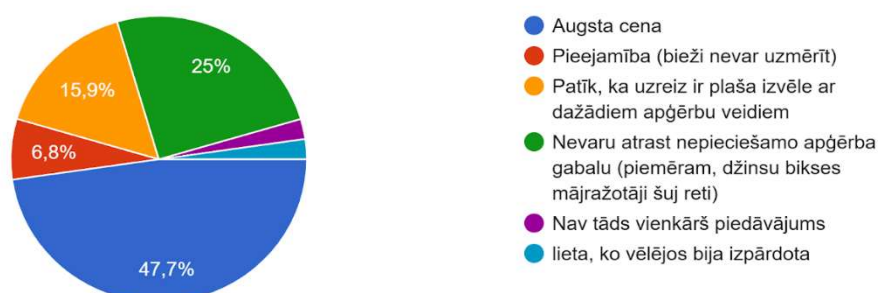


3. att. Kādēļ apģērba iegādei izvēlējāties kādu no augstāk minētajiem zīmoliem (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Savukārt respondenti, kuri atzīmēja, ka pēdējo 6 mēnešu laikā nav iegādājušies mājražotāju apģērbu tika novirzīti uz sadaļu, kur bija jāatbild kādēļ šāds apģērbs netiek iegādāts. Pirmais šīs sadaļas jautājums bija kādēļ netiek iegādāts mājražotāju apģērbs, kur gandrīz puse (47,7%) respondentu atbildēja, ka cena ir pārāk augsta. Tālāk sekoja, ka ir grūtības atrast nepieciešamo apģērbu (piemēram, džinsa bikses) un ka labāk patīk kad apģērbam ir uzreiz pieejama plaša izvēle (4.att).

Kādēļ neesat iegādājies mājražotāju radītu apģerbu?

44 atbildes



4. att. Kādēļ neesat iegādājies mājražotāju radītu apģerbu? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tālāk sekoja jautājums vai respondenti plāno iegādāties mājražotāju apģerbu nākotnē, uz ko 28 no 45 respondentiem atbildēja iespējams, 15 atbildēja "Jā" un tikai 2 no respondentiem atbildēja noraidoši.

Nobeigumā tika jautāts, kas motivētu iegādāties mājražotāju apģerbu un respondentiem tika dota iespēja izteikties plašāk ar īsu atvērtu atbildi. Lielākā daļa atkārtoti minēja cenu – tā ir pārāk augsta vai respondenta ienākumi ir pārāk zemi, lai varētu šādu apģerbu atļauties. Tālāk sekoja vairākas atbildes par pieejamību – ir jābūt iespējai apģerbu uzņemt un apskatīt, nepieciešams jaunmodīgāks dizains un arī labāka reklāma.

Secinājumi

Balstoties uz ievāktu analītisko informāciju mājražotāju radīts apģērbs patērētājam var šķist saistošāks, jo tas ir ar papildu pievienoto vērtību – tas ir unikāls, rokam radīts un rada papildu sentimentālu saikni ar preci. Arī aptaujas datus kopā 81% respondenti atzīmēja, ka drīzāk piekrist vai pilnībā piekrist tam, ka mājražotāju apģērbam ir papildu pievienotā vērtība.

1. Lai arī analītiskajā informācijā vairākkārt minēts, ka patērētājs drīzāk izvēlētos preci, kurai ir tā sauktā "pievienota vērtība" jeb tā ir roku darbs. Arī aptaujas datus redzams, ka tikai 13 respondenti no 58 ir iegādājušies mājražotāju apģerbu pēdējā pusgada laikā. Tie, kuri atzīmēja, ka šādu apģerbu nav iegādājušies, norāda, ka tas ir augstās cenas un/ vai nepietiekamu ienākumu dēļ.
2. Pēc aptaujas rezultātiem kopā 77% no respondentiem atzīmēja, ka iegādājas apģerbu pie vairumtirgotājiem vai internetveikalos. Balstoties uz šo vairākumu var secināt, ka Latvijas iedzīvotāji biežāk sava apģērba iegādei izvēlas tos tirgotājus, kuru prece ir viegli un ātri pieejama.
3. Liels respondentu īpatsvars vairākkārt uzsver cenu kā vienu no noteicošajiem faktoriem apģērba iegādē. Likerta skalā apģērba cenu kā svarīgu vai ļoti svarīgu atzīmēja 91% respondentu, ka arī atvērtajā jautājumā vairāki respondenti pieminēja cenu kā iemeslu kādēļ neiegādājas mājražotāju apģerbu. Pēc tā arī var secināt, ka Latvijas iedzīvotāji labprātāk izvēlas vairumtirgotāju apģerbu, jo tas cenu ziņā bieži vien ir pieejamāks kā roku darbs jeb mājražotāju apģērbs.

4. Svarīgs aspekts mājražotāju apģērbu iegādei ir tā unikalitātē. Arī aptaujas datus tie respondenti, kuri pēdējo 6 mēnešu laikā ir iegādājušies kādu mājražotāju apģērbu, norādīja, ka to iegādājas tā unikalitātes dēļ.
5. Vairāki respondenti, kuri mājražotāju apģērbu nav iegādājušies, norādīja, ka to iegādātos, bet mājražotājiem ir nepieciešams piestrādāt pie savas preces mārketinga. Mājražotāju apģērbs reti ir redzams reklāmās, kuras sasniedz plašākas auditorijas, kas arī ir viens no iemesliem kādēļ cilvēki apģērbu iegādājas pie vairumtirgotājiem – viņi vienkārši nezina, kur sev interesējošo preci iegādāties no kāda vietējā ražotāja.
6. Mājražotājiem būtu jāņem vērā vietējo iedzīvotāju pirktspēju un iespējami samazināt apģērbu cenu, lai tie būtu saistošāki patērētājam.
7. Pēc aptaujas datiem vairāki respondenti minēja nepietiekamu reklāmu – patērētājs bieži vien nemaz nezina, ka ir iespējams viņam interesējošu apģērbu iegādāties pie vietējā ražotāja. Mājražotājiem ir nepieciešams piedomāt par sava ražojuma plašāku reklāmu.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Consumer behavior: Examples, models, influencing factors (2024). *Viindoo*
<https://viindoo.com/blog/business-management-3/consumer-behavior-1009>
- Fuchs, C., Schreier, M., Osselaer S. M. J. (2015). THE HANDMADE EFFECT: WHAT'S LOVE GOT TO DO WITH IT? *Journal of Marketing*, Vol. 79, 98-110. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0018>
- Gomez-Arias, J., Heras, J., & Garcia, J. (2020). Sustainability and consumer behavior: the importance of ethical choices in purchasing decisions. *Journal of Consumer Research*, 47(2), 321-332.
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189-200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Oh, T. T., Keller, K. L., Neslin, S. A., Reibstein, D. J., & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of brand research. *Marketing Letters*, 31(2-3), 151-162. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09524-w>
- Uran, M. N., Faggidae, R. P. C., Nyoko, A. E. L. (2021). THE EFFECT OF CONSUMER BEHAVIOR ON CONSUMER'S INTEREST TO BUY PRODUCTS MR. BETA POMADE IN UMKM IN SOUTH OESAPA VILLAGE. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 197, 673-677.
- Warje K. (2021). Daniel Kahneman. *The Decision Lab*.
<https://thedeclaration.com/thinkers/economics/daniel-kahneman>



Jeļena Platonenko, Olga Nikolajeva. NEKUSTAMĀ ĪPAŠUMA APSAIMNIEKOŠANAS EFEKTIVITĀTES UZLABOŠANAS IESPĒJAS LATVIJĀ

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"*

*E-pasti: ¹eplatonenko1512@gmail.com, ²onikoo993@inbox.lv
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Nekustamais īpašums ir viens no nozīmīgākajiem cilvēka dzīves un finanšu resursiem, tāpēc tā pārvaldība ir cieši saistīta ar sabiedrības labklājību un pilsētvides attīstību. Efektīva apsaimniekošana nodrošina ne tikai ēkas tehnisko uzturēšanu, bet arī veicina kopienas līdzdalību un ilgtspējīgu dzīvesveidu. Nekustamā īpašuma apsaimniekošana Latvijā ir būtisks jautājums, kas ietekmē gan īpašnieku, gan īrnieku dzīves kvalitāti. Pēdējos gados apsaimniekošanas izmaksas ir pieaugušas, bet pakalpojumu kvalitāte ne vienmēr uzlabojas. Kā norāda Pasaules Banka, efektīva pārvaldība veicina īpašuma vērtības saglabāšanos un ekonomisko attīstību (World Bank, 2021). Tomēr Latvijā daudzas ēkas joprojām tiek apsaimniekotas novecojušā un neefektīvā veidā. Lai uzlabotu situāciju, nepieciešama gan normatīvā regulējuma pilnveide, gan sabiedrības izpratnes veicināšana par kvalitatīvas apsaimniekošanas nozīmi. Turklāt būtiska ir arī caurspīdīga komunikācija starp apsaimniekotajiem un īpašniekiem, kā arī modernas tehnoloģijas ieviešana ikdienas pārvaldībā. Tāpat uzmanība jāpievērš ilgtspējīgiem risinājumiem, piemēram, energoefektivitātes uzlabošanai un datu pārvaldības sistēmu ieviešanai, kas ļautu gan samazināt izmaksas, gan uzlabot pakalpojumu kvalitāti ilgtermiņā.

Pētījuma mērķis: Izpētīt pašreizējo nekustamā īpašuma apsaimniekošanas sistēmu Latvijā un izstrādāt priekšlikumus tās efektivitātes uzlabošanai, pievēršot uzmanību digitalizācija, pārvaldības caurspīdīgumam un iedzīvotāju iesaistei.

Pētījuma metodes: Pētījuma ietvaros tika izmantotas dažādas pētniecības metodes, tostarp literatūras analīze, normatīvo aktu izpēte, anketēšana, kā arī salīdzinošā analīze par apsaimniekošanas modeļiem Latvijā un citās Eiropas valstīs. Lai datus apstrādātu izmantotas 2 metodes: aprakstošās statistikas metodi un grafiskās analīzes metodi.

Sasniegtie rezultāti: Pētījums parādīja, ka efektīvākās apsaimniekošanas pieejas ietver digitalizāciju, finanšu pārvaldības caurspīdīgumu un lielāku iedzīvotāju līdzdalību. Izstrādātie priekšlikumi var palīdzēt samazināt apsaimniekošanas izmaksas, uzlabot pakalpojumu kvalitāti un sekmēt ilgtspējīgu attīstību.

Atslēgas vārdi: nekustamā īpašuma apsaimniekošana; efektivitāte; digitalizācija; ilgtspējība; pārvaldība.

Ievads

Nekustamā īpašuma apsaimniekošana ir viens no svarīgākajiem faktoriem, kas ietekmē gan īpašnieku, gan īrnieku dzīves kvalitāti. Daudzas ēkas, kas atrodas gan pilsētās, gan lauku apvidos, prasa efektīvu un uz attīstību vērstu apsaimniekošanu, lai nodrošinātu to ilgtspējīgu darbību un saglabātu to vērtību ilgtermiņā. Latvijā nekustamā īpašuma apsaimniekošana saskaras ar daudziem izaicinājumiem, piemēram, augošām apsaimniekošanas izmaksām un pakalpojumu kvalitātes trūkumu.

Lai risinātu šos jautājumus, nepieciešama efektīva pārvaldība un jaunas pieejas, kas ļautu uzlabot apsaimniekošanas sistēmas darbību.

Pasaules Banka (2021) norāda, ka efektīva īpašuma pārvaldība veicina ne tikai īpašuma vērtības saglabāšanu, bet arī atbalsta ilgtspējīgu ekonomisko attīstību. Tomēr Latvijā, lai arī šādas pieejas tiek attīstītas, vēl arvien pastāv liels potenciāls uzlabojumiem, īpaši saistībā ar digitalizāciju, caurspīdīgumu un iedzīvotāju iesaisti.

Analītiskais apskats

Nekustamā īpašuma apsaimniekošana ir process, kurā tiek organizēta un uzraudzīta īpašuma ikdienas darbība, kas ietver uzturēšanu, remontdarbus, pakalpojumu nodrošināšanu (ūdens, siltums, atkritumu izvešana) un finanšu pārvaldību. Tā ir svarīga daļa no nekustamā īpašuma pārvaldības, kas ietekmē īpašuma vērtību un lietošanas kvalitāti.

Galvenie nekustamā īpašuma apsaimniekošanas uzdevumi ir:

1. Finanšu pārvaldība: īres maksājumu iekasēšana, budžeta plānošana un nodokļu maksājumu veikšana.
2. Īpašuma uzturēšana: apkope, remontdarbi un komunālo pakalpojumu nodrošināšana.
3. Nomnieku apkalpošana: komunikācija ar iedzīvotājiem, sūdzību izskatīšana un līgumu slēgšana.
4. Īpašuma pārvaldība: īpašuma uzraudzība, apdrošināšana un atbilstība likumiem.
5. Ilgtspējīga attīstība: energoefektivitātes uzlabošana un vides aizsardzība.
6. Tirgus analīze: izīrēšanas un pārdošanas stratēģijas izstrāde (Whatley, 2025).

Nekustamā īpašuma apsaimniekošanas mērķis ir efektīvi un ilgtspējīgi pārvaldīt īpašumu, saglabājot tā vērtību, optimizējot izmaksas un uzlabojot pakalpojumu kvalitāti. Tas ietver īpašuma vērtības saglabāšanu, resursu efektīvu izmantošanu, ilgtspējīgus risinājumus, iedzīvotāju apmierinātību un atbilstību likumiem. Kopumā mērķis ir līdzsvarot ekonomiskās, vides un sociālās intereses.

Latvijā joprojām sastopami vairāki izaicinājumi nekustamā īpašuma apsaimniekošanā:

1. Augstās apsaimniekošanas izmaksas: Viens no galvenajiem problēmu cēloņiem ir neefektīva resursu izmantošana, kas palielina gan īpašnieku, gan īrnieku ikdienas izmaksas.
2. Slikta pakalpojumu kvalitāte: Nepietiekama pārvaldības efektivitāte, kā arī novecojušie pakalpojumu sniegšanas modeļi nereti rada neapmierinātību ar pakalpojumu kvalitāti.
3. Zema digitalizācija: Lielākā daļa apsaimniekošanas uzņēmumu joprojām izmanto tradicionālas metodes, kas kavē efektīvu saziņu un problēmu risināšanu.
4. Nepietiekama iedzīvotāju iesaiste: Īpašnieki un īrnieki nav pietiekami iesaistīti lēmumu pieņemšanas procesos, kas bieži noved pie problēmām un neskaidrībām apsaimniekošanas jautājumos.

Latvijā tiek izmantoti vairāki apsaimniekošanas modeļi. Daudzdzīvokļu mājās ir visbiežāk sastopamais modelis, kurā īpašnieki var izvēlēties apsaimniekotajā pakalpojumus vai paši organizēt apsaimniekošanu. Tomēr, nereti tiek novērota slikta kvalitāte un augstas izmaksas, kas ir galvenie izaicinājumi šajā nozarē.

Nekustamā īpašuma apsaimniekošanā efektivitātes kritēriji ļauj novērtēt īpašuma pārvaldības kvalitāti un identificēt uzlabojumu iespējas. Tie palīdz optimizēt resursu izmantošanu, paaugstināt

pakalpojumu kvalitāti, samazināt izmaksas un veicināt ilgtspējību, kā arī nodrošināt augstāku iedzīvotāju apmierinātību un atbilstību likumdošanas prasībām.

Galvenie nekustamā īpašuma apsaimniekošanas efektivitātes kritēriji:

1. Izmaksu kontrole un resursu efektivitāte – izmaksu optimizēšana un energoefektivitātes uzlabošana.
2. Pakalpojumu kvalitāte – ātra problēmu risināšana un augsta pakalpojumu sniegšanas kvalitāte.
3. Digitalizācija – tehnoloģiju ieviešana, piemēram, e-risinājumi un automatizācija.
4. Iedzīvotāju apmierinātība – iedzīvotāju līdzdalība un regulāras atsauksmes.
5. Ilgtspējība – vides aizsardzība un zaļās prakses ieviešana.
6. Likumdošanas atbilstība – atbilstība normatīvajiem aktiem un drošības standartiem.

Nekustamā īpašuma apsaimniekošanas modeļu salīdzinājums :

1. Igaunija – mākoņ tehnoloģijām balstīta sistēma, kas ļauj sekot līdzi svarīgākajām funkcijām, piemēram, remontiem un maksājumiem. Piemēram, Piemēram, uzņēmums Tulevara, kas pārvalda vairāk nekā 60 000 m², izmanto Hausing, lai automatizētu skaitītāju nolasišanu un uzlabotu operatīvo efektivitāti. (From Manual to Automated..., n.d.). Arī ir Platforma Bidrento, kas nodrošina pilnīgu īres īpašumu pārvaldību, tostarp saziņu ar īrniekiem, līgumu sagatavošanu un parakstīšanu, kā arī CO₂ emisiju uzskaiti. EfTEN Living izmanto Bidrento, lai automatizētu un digitalizētu savu īres portfeli, piedāvājot pielāgotu īrnieku lietotni un integrāciju ar viedierīcēm (Bidrento, 2025).
2. Lietuva – ieviesusi centralizētu valsts administratīvās funkcijas veicamo nekustamā īpašuma pārvaldību, ko īsteno valsts uzņēmums Turto bankas. Šī pieeja ļauj efektīvāk pārvaldīt valsts īpašumus, samazināt uzturēšanas izmaksas un uzlabot energoefektivitāti. Piemēram, 2021. gadā tika īstenoti dažādi energoefektivitātes pasākumi, piemēram, apgaismojuma sistēmu modernizācija un siltuma punktu atjaunošana, kas palīdzēja ietaupīt ievērojamu enerģijas daudzumu (LRV.LT, 2025).
3. Latvija - populāri ir dzīvokļu kooperatīvi, kur īpašnieki apvienojas, lai kopīgi apsaimniekotu ēku. Īpašnieki ir atbildīgi par ēkas kopīgo daļu uzturēšanu, piemēram, kāpņu telpām, un apkures sistēmām. Šāds modelis tiek plaši izmantots daudzdzīvokļu mājās (Latvijas Kooperatīvo dzīvokļu..., 2025). Profesionālie apsaimniekotāji piedāvā pilnu pakalpojumu klāstu, kas ietver ēku uzturēšanu, tehnisko apkopi, īres līgumu pārvaldību un attiecību uzturēšanu ar īrniekiem. Šāda pieeja ir īpaši izplatīta lielākos komerciālajos un dzīvojamajos īpašumu tirgos (Uzņēmums Selectum Home, 2025).

1.tabula. Nekustamā īpašuma apsaimniekošanas modeļu salīdzinājums. (Avots: Autoru apkopojums)

Aspekts	Igaunija	Lietuva	Latvija
Tehnoloģijas un digitalizācija	Izmanto mākoņtehnoloģijas un automatizēšanu	Centralizēta pārvaldīšana ar valsts uzņēmumiem	Nelielāka digitalizācija, bet pieaug platformu izmantošana
Pārvaldīšanas pieeja	Augsta tehnoloģiju izmantošana, īpaši digitālās platformas	Centralizēta valsts īpašumu pārvaldīšana un energoefektivitātes uzlabošana	Dzīvokļu kooperatīvi un profesionāla apsaimniekošana
Energoefektivitāte	Uzsvars uz tehnoloģiju izmantošanu enerģijas taupīšanā	Energoefektivitātes pasākumi, piemēram, apgaismojuma modernizācija	Energoefektivitāte pieaug, bet nav tik plaši izplatīta kā Igaunijā un Lietuvā
Pārvaldīto īpašumu skaits	Lielākais pārvaldīto īpašumu portfeli ar automatizāciju	Valsts īpašumu pārvaldīšana	Daudzdzīvokļu mājas, profesionāla apsaimniekošana komerciālajos īpašumos
Tirgus un attīstība	Augsta konkurence un attīstība digitālajās platformās	Efektīva valsts īpašumu pārvaldība un energoefektivitāte	Profesionālā apsaimniekošana ir populāra komerciālajos īpašumos

Pētījuma metodoloģija

Veicot pētījumu darba autores izmantoja šādas pētījuma metodes: teorijas izpēti, kvantitatīvo pētījuma metodi – anketēšanu un salīdzinošu analīzi. Lai izpētītu nekustamā īpašuma apsaimniekošanas efektivitātes uzlabošanas iespējas Latvijā, tika izveidota anketa. Anketas veidošanai tika izmantota Google veidlapa un tā tika izplatīta starp respondentiem, izmantojot e-pasta, sociālos tīklus palīdzību. Elektroniskās aptaujas forma tika izvēlēta tāpēc, lai respondentiem būtu vairāk laika pārdomāt sava atbildes un varētu atbildēt sev izvēlētajā un ērtā laikā.

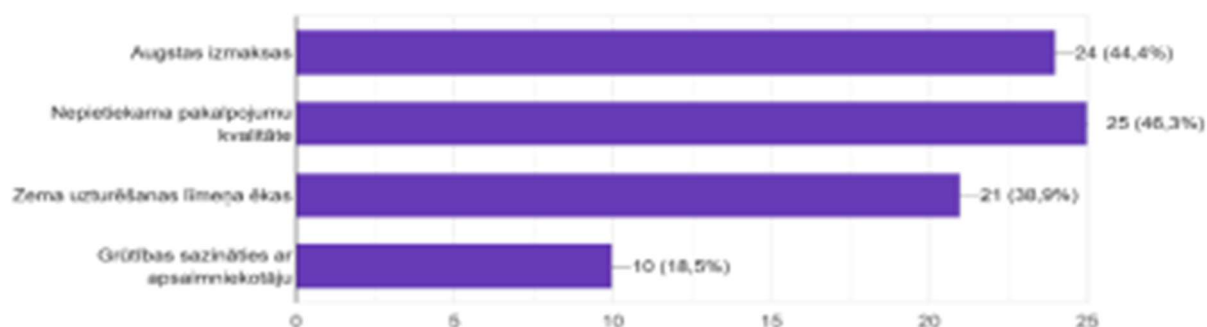
Tika saņemtas 64 aizpildītas anketas, kas visas bija izmantojamas datu analīzei un apstrādei. Aptaujā piedalījās visi. Atbildes uz jautājumiem tika pētītas un kopā ar anketas atbildēm analizētas, lai veiktu rezultātu apkopojumu un izveidotu kopējos secinājumus.

Pētījuma rezultāti

Aptaujas laikā tika aptaujāti respondenti un autores secina, ka anketēšanas rezultāta par respondentu statusu attiecībā uz nekustamo īpašumu liecina, ka 53,7% ir īpašnieki, 29,6% – īrnieki, bet 16,7% – apsaimniekotāji.

Balstoties uz 1.att. aptaujas rezultātiem, autores secina, ka galvenās problēmas, ar kurām iedzīvotāji saskaras saistībā ar pašreizējo apsaimniekošanas pakalpojumu kvalitāti, ir nepietiekama pakalpojumu kvalitāte (46,3%) un augstas izmaksas (44,4%). Tāpat būtiska daļa respondentu (38,9%) norāda uz zemu ēku uzturēšanas līmeni, savukārt 18,5% saskaras ar grūtībām sazināties ar apsaimniekotāju. Šie rezultāti liecina par vispārēju neapmierinātību ar sniegto pakalpojumu kvalitāti un izmaksu attiecību, kā arī uz komunikācijas trūkumu starp apsaimniekotāju un iedzīvotājiem.

4. Kādas ir galvenās problēmas, ar kurām jūs sastopaties saistībā ar pašreizējo apsaimniekošanas pakalpojumu kvalitāti? (Varat izvēlēties vairākas iespējas)
54 atbildes



1.att. Kādas ir galvenās problēmas, ar kurām jūs sastopaties saistībā ar pašreizējo apsaimniekošanas pakalpojumu kvalitāti? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujas dati liecina, ka lielākā daļa iedzīvotāju pašreizējo pārvaldības caurspīdīgumu vērtē kā vidēju (37%) vai zem vidējā (27,8%), bet tikai 1,9% uzskata to par ļoti augstu. Tas norāda uz uzticības trūkumu un nepieciešamību uzlabot atklātību un informācijas pieejamību.

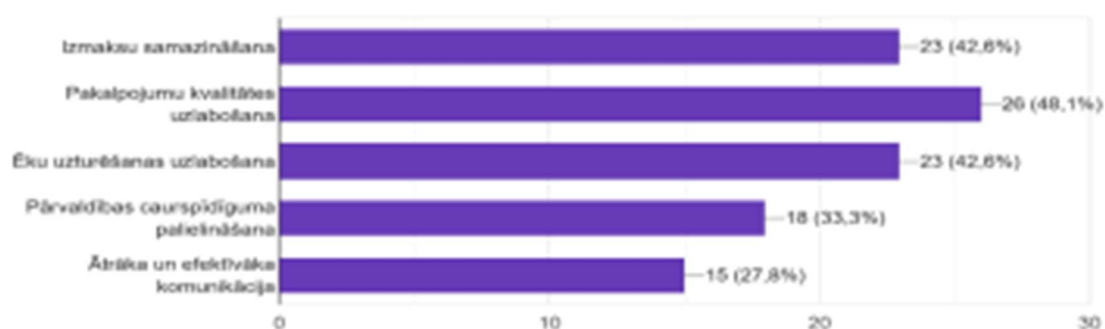
Digitalizāciju nekustamā īpašuma apsaimniekošanā par nepieciešamu uzskata 57,4% respondentu, 25,9% tai nepiekrīt, bet 16,7% nav viedokļa. Populārākās digitalizācijas iespējas ir līdzdalības platformas (53,7%), automatizēta ēku uzraudzība (51,9%), e-pakalpojumi (46,3%) un elektroniska komunikācija ar apsaimniekotājiem (37%).

Informāciju par apsaimniekošanas izdevumiem regulāri saņem 50,9% iedzīvotāju, 34,5% – retāk, 12,7% uzskata to par nepietiekamu, bet 1,8% vispār to nesaņem.

Uzlabojumus visvairāk vēlētos redzēt pakalpojumu kvalitātē (48,1%), ēku uzturēšanā un izmaksu samazināšanā (42,6%), kā arī pārvaldības caurspīdīgumā (33,3%) un komunikācijas efektivitātē (27,8%).

10. Kādas ir galvenās jomas, kurās, Jūsaprāt, būtu nepieciešams uzlabot apsaimniekošanas pakalpojumus? (Varat izvēlēties vairākas iespējas)

54 atbildes



2.att. Kādas ir galvenās jomas, kurās, Jūsaprāt, būtu nepieciešams uzlabot apsaimniekošanas pakalpojumus? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujā par nekustamā īpašuma apsaimniekošanas pakalpojumu uzlabošanu 46,3% respondentu būtu gatavi maksāt vairāk, ja pakalpojumu kvalitāte tiktu ievērojami uzlabota, kamēr 50% uzskata, ka esošajiem pakalpojumiem jābūt pieejamiem par saprātīgu cenu. Tikmēr 2% respondentu nevarēja sniegt konkrētu atbildi. Rezultāti liecina, ka lielākā daļa cilvēku ir gatavi maksāt vairāk, ja tas nodrošinātu būtiskus kvalitātes uzlabojumus, taču lielākā daļa vēlas, lai esošie pakalpojumi saglabātu saprātīgas cenas.

Secinājumi

Aptaujas rezultāti norāda uz iedzīvotāju neapmierinātību ar pašreizējo pakalpojumu kvalitāti, it īpaši ēku uzturēšanas līmeni un komunikāciju ar apsaimniekotājiem. Tādēļ ir būtiski uzlabot pakalpojumu kvalitāti, piemēram, paaugstinot uzturēšanas standartu un nodrošinot efektīvu saziņu starp iedzīvotājiem un apsaimniekotājiem. Lielākā daļa iedzīvotāju ir gatavi maksāt vairāk par uzlabotu pakalpojumu kvalitāti, taču vienlaikus vēlas saglabāt saprātīgas cenas. Tādēļ ir jāizstrādā elastīgs cenu modelis, kas piedāvā uzlabotu kvalitāti par atbilstošu cenu. Aptauja atklāj, ka daudzi respondenti vērtē pārvaldības caurspīdīgumu kā vidēju vai zem vidējā līmeņa. Lai palielinātu uzticēšanos, būtu nepieciešams uzlabot informācijas pieejamību un nodrošināt skaidru un regulāru komunikāciju par pakalpojumiem un izmaksām. Lielākais atbalsts tiek sniegts digitalizācijai, kas varētu uzlabot efektivitāti un pārvaldību, kā arī veicināt lielāku līdzdalību un caurspīdīgumu. Ieteicams attīstīt digitālas platformas iedzīvotāju līdzdalībai un automatizēt ēku uzraudzību, piemēram, temperatūras un gaisa kvalitātes mērīšanu. Lai gan lielākā daļa iedzīvotāju saņem informāciju regulāri, pastāv ievērojama daļa, kas uzskata, ka informācija tiek sniegta nepietiekami bieži. Tādēļ būtu jāizstrādā regulāra informēšanas sistēma par apsaimniekošanas pakalpojumiem un izmaksām, lai apmierinātu iedzīvotāju vēlmes. Grūtības sazināties ar apsaimniekotājiem ir būtiska problēma, kas jārisina, veicot pasākumus, lai uzlabotu komunikāciju un nodrošinātu ātru atbildi uz iedzīvotāju jautājumiem un problēmām. Aptaujas rezultāti rāda, ka iedzīvotāji vēlas uzlabot pakalpojumu kvalitāti un samazināt izmaksas. Lai apmierinātu šīs vēlmes, nepieciešams pilnveidot pārvaldības procesus un meklēt veidus, kā padarīt apsaimniekošanu efektīvāku un izmaksu ziņā pieejamāku. Iedzīvotāji lielākoties atbalsta jauninājumus nekustamā īpašuma apsaimniekošanā, it īpaši digitalizāciju. Tādējādi



ir svarīgi ieviest inovatīvas tehnoloģijas un risinājumus, kas ļautu uzlabot apsaimniekošanas procesus un nodrošinātu labāku pakalpojumu kvalitāti.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Bidrento (2025). Large Fund Manager success story: EFTEN Living. *Bidrento*. https://bidrento.com/eften-living-build-to-rent-digitalisation/?utm_

From Manual to Automated: Tulevara's Success with Hausing's Property Management Software. (n.d). *Hausing*. <https://hausing.co/blog/from-manual-to-automated-tulevara-s-success-with-hausing-s-property-management-software>

Latvijas Kooperatīvo dzīvokļu apsaimniekošanas asociācija (2025). *Latvijas Kooperatīvo dzīvokļu apsaimniekošanas asociācija* <https://www.kdasa.lv/>

LRV.LT (2023). 2021 m. valstybės nekilnojamojo turto ataskaita: rekordiniai pardavimai ir energetinio efektyvumo sprendimai *Lietuvos Respublikos finansų ministerija* <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/2021-m-valstybes-nekilnojamojo-turto-ataskaita-rekordiniai-pardavimai-ir-energetinio-efektyvumo-sprendimai/>

Uzņēmums Selectum Home (2025). *Uzņēmums Selectum Home* <https://www.selectumhome.lv/>

Whatley, T. (2025). The definitive guide to real estate task management. *Pipedrive*. <https://www.pipedrive.com/en/blog/real-estate-task-management>



Ingija Cēbere, Vineta Brizga, Zane Kjahjare. KULTŪRVĒSTURISKĀ TŪRISMA IZAICINĀJUMI KURZEMES REĢIONĀ

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"*

*E-pasti: ¹ingija.cebere@gmail.com; ²vinetabrizga@inbox.lv; ³zkrastina2@inbox.lv
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Kultūrvēsturiskais tūrisms ir būtiska Latvijas reģionālās attīstības sastāvdaļa, kas nodrošina vietējo kopienu ekonomisko aktivizāciju un veicina kultūras mantojuma saglabāšanu. Kurzemes reģions, pateicoties savam bagātajam kultūras mantojumam, ir nozīmīgs kultūrtūrisma galamērķis, tomēr attīstība kavējas dažādu izaicinājumu dēļ. Pētījuma aktualitāti nosaka Latvijas valsts stratēģiskie mērķi ilgtspējīga tūrisma attīstībā, īpašu uzmanību pievēršot dabas un kultūras mantojuma saglabāšanai, reģionālās attīstības veicināšanai un tūrisma konkurētspējas stiprināšanai. Latvijas Tūrisma attīstības rīcības plānā 2021–2027 kultūrvēsturiskais tūrisms ir definēts kā viena no attīstības prioritātēm, uzsverot, ka “Latvijas tūrisma konkurētspēja balstās uz autentisku kultūras un dabas mantojumu, kas jāintegrē mūsdienīgos un inovatīvos tūrisma produktos” (LR Ekonomikas Ministrija, 2021).

Pētījuma mērķis: Identificēt galvenos izaicinājumus kultūrvēsturiskam tūrismam Kurzemes reģionā.

Pētījuma metodes: Darba ietvaros tika pielietotas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās pētniecības metodes. Kvantitatīvo datu iegūšanai tika veikta elektroniskā anketēšana, analizēti Centrālās statistikas pārvaldes dati par tūristu plūsmu Kurzemes reģionā. Kvalitatīvo datu iegūšanai tika intervēta Tukuma novada Tūrisma informācijas centra vadītāja (turpmāk – TIC), kā arī Saldus novada TIC vadītāja. Pētījumā izmantotas gan sekundārās, gan primārās datu vākšanas metodes. Sekundāro datu analīze ietver statistikas datu un normatīvo aktu apskatu, kas regulē kultūrvēsturiskā tūrisma attīstību. Primāro datu vākšanā izmantota literatūras analīze, padziļināta statistisko datu izpēte, kā arī anketēšana un ekspertu intervijas, lai iegūtu detalizētu ieskatu nozares attīstības tendencēs un izaicinājumos. Datu apstrādes metodes: aprakstošās statistikas metode, grafiskā metode, intervijas transkripcija. Darbam ir izmantoti teritorijas ierobežojumi.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultāti sniegs ieskatu esošajā situācijā un būs kā pamats priekšlikumu izstrādei kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības veicināšanai Kurzemes reģionā.

Atslēgas vārdi: kultūrvēsturiskais tūrisms; ekonomika; attīstība; ilgtspēja; digitalizācija.

Ievads

Kultūrvēsturiskais tūrisms Latvijā spēlē būtisku lomu gan ekonomikas izaugsmē, gan nacionālās identitātes saglabāšanā. Tā kā Latvija var lepoties ar bagātīgu kultūrvēsturisko mantojumu – viduslaiku pilīm, etnogrāfiskiem muzejiem un unikālām arhitektūras vērtībām, ir būtiski izvērtēt šīs nozares attīstības iespējas.

Pētījuma aktualitāte izriet no Latvijas Tūrisma attīstības rīcības plāna 2021–2027, Kultūrpolitikas pamatnostādņēm 2022–2027 (Ministru kabineta rīkojums Nr. 143., 2022), kā arī pētījuma “Muzeji un reģionālais tūrisms: tendences un perspektīvas”, kuros tiek uzsvērts, ka tūrisma attīstība reģionos saskaras ar vairākiem strukturāliem un digitāliem izaicinājumiem. Turklāt Centrālās statistikas

pārvaldes dati (Centrālā statistikas pārvalde, 2024) liecina par nevienmērīgu tūristu plūsmas sadalījumu, kas vēl vairāk akcentē nepieciešamību pievērst pastiprinātu uzmanību kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības iespējām Kurzemes reģionā.

Pētījuma mērķis: analizēt Kurzemes reģiona kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības iespējas un identificēt galvenos izaicinājumus, kas kavē tā pilnvērtīgu attīstību.

Pētījuma uzdevumi:

1. Izpētīt kultūrtūrisma nozīmi un tendences;
2. Novērtēt infrastruktūras un digitalizācijas aspektus;
3. Aptaujas izsūtīšana, lai noskaidrotu iedzīvotāju viedokli par kultūrvēsturisko tūrisma objektu pieejamību, kvalitāti un informācijas nodrošinājumu Kurzemes reģionā;
4. Sagatavot un veikt interviju ar kultūrvēsturiskā tūrisma jomas speciālistu – Tukuma novada un Saldus novada TIC vadītājiem – par galvenajiem nozares izaicinājumiem un attīstības iespējām Kurzemes reģionā.

Darba uzdevumu izpildei tika pielietota kvalitatīvā datu ieguves metode – intervijas ar nozares pārstāvjiem, kuras saturs tika analizēts, lai iegūtu padziļinātu izpratni par kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības iespējām Kurzemes reģionā. Darbs strukturēts divās daļās. Pirmajā daļā veikta teorētiskās literatūras izpēte un sekundāro datu analīze, akcentējot kultūrvēsturiskā tūrisma būtību, nozīmi un normatīvo regulējumu Latvijā. Otrajā daļā sniegta pētījuma analīze, balstoties uz intervijas un aptaujas rezultātiem.

Darba nobeigumā formulēti galvenie secinājumi un izstrādāti konkrēti priekšlikumi kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības veicināšanai reģionālā līmenī, īpaši akcentējot nepieciešamību pēc infrastruktūras pilnveidošanas, starpnozaru sadarbības stiprināšanas un digitālo risinājumu integrācijas.

Analītiskais apskats

Kurzemes reģions izceļas ar bagātīgu kultūrvēsturisko mantojumu – vēsturiskām pilīm, muižām, baznīcām, muzejiem un zvejniekiem autentiskajām ainavām. Tomēr, neskatoties uz šiem resursiem, kultūrvēsturiskā tūrisma potenciāls Kurzemē vēl joprojām netiek pilnvērtīgi izmantots. Saskaņā ar Tūrisma likuma 3. pantu, valsts politika tūrisma jomā tiek īstenota ar mērķi "veicināt valsts ilgtspējīgu attīstību, sekmējot kvalitatīva tūrisma piedāvājuma attīstību un kultūras mantojuma saglabāšanu" (Latvijas Republikas Tūrisma likums, 1998). Tomēr reālajā situācijā šie principi bieži netiek īstenoti pilnībā – reģionos, arī Kurzemē, tūrisma attīstību joprojām kavē slikti attīstīta infrastruktūra, nepietiekama sadarbība starp iesaistītajām pusēm un ierobežots atbalsts no valsts un pašvaldībām. Kā norādīts Latvijas Tūrisma attīstības rīcības plānā 2021–2027, viens no būtiskākajiem izaicinājumiem reģionos ir tūrisma piedāvājuma sadrumstalotība un tā nepietiekamā pielāgošana ārvalstu tūristu interesēm. Nozīmīgu šķērslī rada arī digitālo risinājumu un datu analīzes nepietiekama integrācija galamērķu plānošanā, mārketingā un pakalpojumu sniegšanā (LR Ekonomikas Ministrija, 2021).

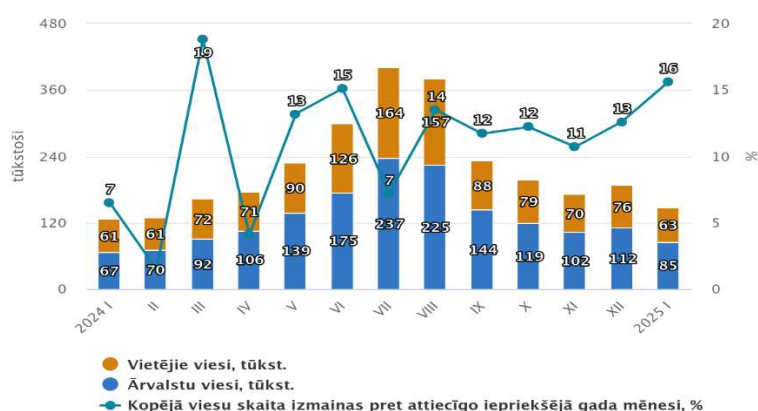
Papildu izaicinājumi Kurzemes reģionā atklājas arī pētījumā „Muzeji un tūrisms: tendences un perspektīvas”, kur norādīts, ka tikai 12% muzeju Latvijā uzskata sevi par sekmīgiem ārvalstu tūristu piesaistē. Tas nozīmē, ka arī Kurzemes muzeju piedāvājums saskaras ar resursu, kapacitātes un profesionālās kompetences trūkumu tūrisma attīstībā (Tjarve et al., 2021). Kā arī pētījumā „Muzeji un tūrisms: tendences un perspektīvas” atklājās, ka ir arī nepietiekama digitālā pieejamība – daudzi kultūras objekti joprojām nepiedāvā ekspozīcijas vairākās valodās vai digitālā formātā, kas ierobežo iespējas uzrunāt plašāku auditoriju.

Saskaņā ar Kultūrpolitikas pamatnostādņēm 2022–2027, būtisks uzsvars tiek likts uz kultūras piedāvājuma pieejamību reģionos, tai skaitā digitālās pieejamības stiprināšanu un mērķtiecīgu iekļaušanu arī sociālās atstumtības riska grupām (Ministru kabineta rīkojums Nr. 143., 2022). Tas ir īpaši svarīgi arī Kurzemes attālākajos novados, kur cilvēkiem bieži vien nav viegli piekļūt kultūras pasākumiem vai tūrisma objektiem. Piedāvājums šajās teritorijās ir ierobežots, sabiedriskais transports ne vienmēr ir pieejams, un trūkst arī kvalitatīvas informācijas par apskates objektiem – īpaši digitālā formātā.

Latvijas Republikas Saeimas ziņojumā “Tūrisma attīstības veicināšana Latvijas reģionos” uzsvērts, ka reģionālais un lauku tūrisms ir nozīmīgs resurss ilgtspējīgai attīstībai. Tas palīdz vienmērīgāk sadalīt ekonomiskos ieguvumus visā valstī, veicina nodarbinātību, atbalsta mazos un vidējos uzņēmumus un sekmē kultūras mantojuma apzināšanos un saglabāšanu (Tūrisma attīstības veicināšana Latvijas reģionos, 2018).

Skatot tūrisma dinamiku plašāk, Centrālās statistikas pārvaldes dati (Centrālā statistikas pārvalde, 2024) liecina par stabilu viesu skaita pieaugumu Latvijā – 2025. gada janvārī tūristu mītnēs apkalpoti 147,8 tūkstoši viesu, kas ir par 15,6 % vairāk nekā gadu iepriekš. Taču 81,4 % no ārvalstu viesiem uzturējušies galvenokārt Rīgā, nevis reģionos, tostarp Kurzemē. Tas vēlreiz uzsver nepieciešamību stiprināt reģionālo piedāvājumu un mērķtiecīgi veicināt tūristu plūsmas pārdali (1. att.).

Tūristu mītnēs apkalpoto viesu skaits 2024. - 2025. gada mēnešos



Skatīt OSP datubāzē: TUV020m

1.att. Tūristu mītnēs apkalpoto viesu skaits 2024. - 2025. gada mēnešos
(Avots: Centrālā statistikas pārvalde, 2025)

Tūrisma attīstība nav atkarīga tikai no tā, kas notiek vietējā līmenī – to ietekmē arī plašāki faktori gan Latvijā, gan pasaulē. Piemēram, svarīga ir ekonomiskā situācija, vides stāvoklis, ceļotāju drošības sajūta, kā arī tas, kā mainās cilvēku ceļošanas paradumi un interese par atbildīgu, ilgtspējīgu tūrisma.

OECD pārskatā "Tourism Trends and Policies" (2018) norādīts, ka tūrisma nozarē arvien lielāku lomu spēlē digitālās tehnoloģijas. Tās būtiski ietekmē gan veidu, kā galamērķi tiek reklamēti, gan to, kā tiek organizēta tūrisma plānošana un pārvaldība. Šī tendence ir īpaši nozīmīga arī Latvijas reģionos, tostarp Kurzemē, kur digitālo risinājumu izmantošana joprojām nav pietiekami attīstīta, un tas kavē reģionu konkurētspēju tūrisma tirgū.

Pētījuma metodoloģija

Pētījums tika īstenots no 2025. gada 3. marta līdz 2025. gada 28. martam. Pētījumā tika izmantotas kvantitatīvās metodes, kuru ietvaros tika izstrādāta strukturēta aptaujas anketa, kurā iekļauti slēgtā tipa jautājumi ar mērķi noskaidrot respondentu viedokli, pieredzi un paradumus, kas saistīti ar kultūrvēsturisko objektu apmeklēšanu. Aptauja tika izplatīta tiešsaistē, izmantojot sociālos tīklus un e-pastu, nodrošinot ērtu un plašu respondentu sasniedzamību. Tā tika veikta anonīmi, un kopumā piedalījās 81 respondents no dažādiem Latvijas reģioniem, no kuriem 58 % pārstāvēja Kurzemes reģionu. Lielākā daļa respondentu (91 %) bija sievietes, vidējais vecums – 45,4 gadi. Iegūtie dati sniedz priekšstatu par sabiedrības izpratni, interesēm un attieksmi pret kultūrvēsturiskajiem tūrisma objektiem.

Kvalitatīvās metodes ietvaros intervētas Tukuma novada un Sadus novada TIC vadītājas. Intervijas mērķis – padziļināti izprast nozares profesionāla skatījumu uz kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības galvenajiem izaicinājumiem reģionā. Sarunas laikā tika akcentēti tādi jautājumi kā nepietiekama pieejamība gan fiziskā, gan informatīvā līmenī, autentiskuma saglabāšanas grūtības, kā arī vajadzība pēc ciešākas sadarbības starp kultūras iestādēm, pašvaldībām un tūrisma uzņēmējiem.

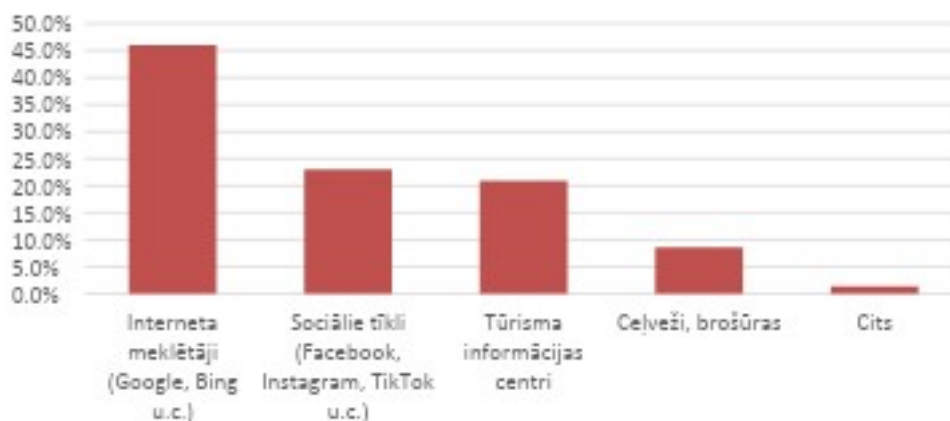
Pētījuma ierobežojumi: Kvalitatīvā daļa balstās uz divām ekspertes intervijām, tāpēc iegūtie dati atspoguļo konkrētu pieredzi un nav vispārināmi. Kvantitatīvajā aptaujā pārsvarā piedalījās sievietes un dalībnieki no Kurzemes, kas var ietekmēt rezultātu pārnēsamību uz visu Latviju.

Pētījuma rezultāti

Pētījuma rezultāti atklāj vairākas būtiskas tendences un problēmas, kas ietekmē kultūrvēsturiskā tūrisma attīstību Kurzemē. Tie balstīti gan uz kvantitatīvi iegūtajiem datiem – 81 respondenta elektroniski aizpildītu anketu, gan uz kvalitatīvo informāciju no intervijas ar Tukuma novada un Saldus novada TIC vadītājām.

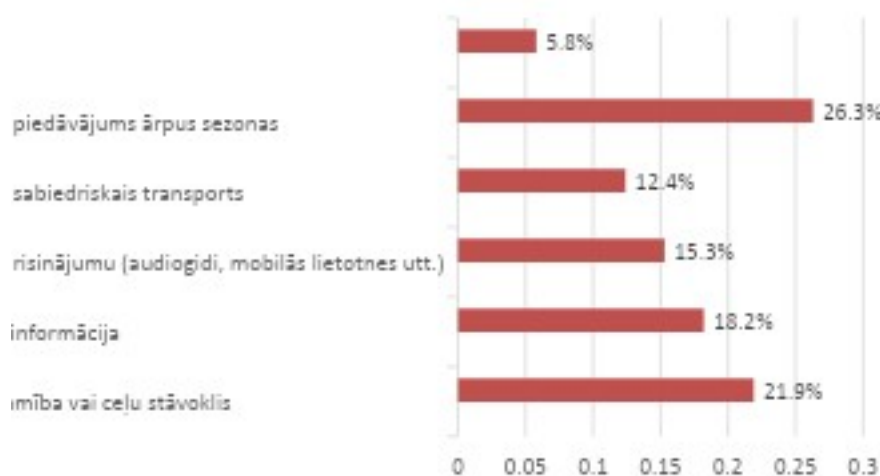
Vairums respondentu (79 %) pēdējo divu gadu laikā ir apmeklējuši kultūrvēsturiskos objektus Kurzemē, kas liecina par stabilu interesi par reģiona kultūras piedāvājumu. Tajā pašā laikā aptaujā tika norādīts, ka informācijas pieejamība vēl nav pietiekami attīstīta – vidējais vērtējums par informācijas ērtumu interneta vidē un tūrisma centros sasniedza 3,98 punktus no 5 iespējamajiem, kas norāda uz nepieciešamību uzlabot informācijas pieejamību.

Galvenie informācijas avoti, pēc respondentu domām, ir interneta meklētāji (46 %) un sociālie tīkli (23 %), kamēr tradicionālie materiāli – ceļveži un brošūras – tika izmantoti retāk (9 %) (2. att.).



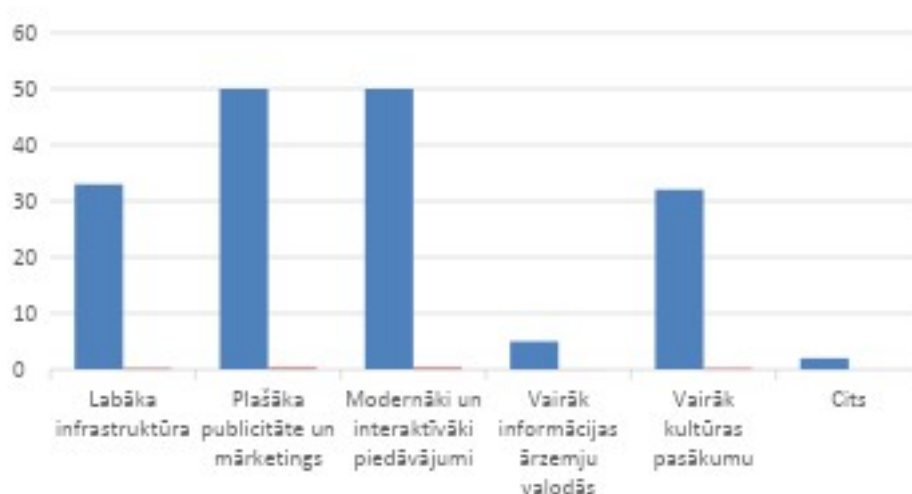
2.att. Noderīgākie informācijas kanāli, izvēloties kultūrvēsturiskus galamērķus Kurzemē
(Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujas rezultāti parādīja, ka galvenās grūtības, ar kurām saskaras respondenti, apmeklējot kultūrvēsturiskos objektus Kurzemē, saistītas ar infrastruktūras un informācijas pieejamības trūkumiem (3. att.). Visbiežāk minētā problēma bija nepietiekams piedāvājums ārpus sezonas – to atzīmējuši 26,3 % respondentu. Otrajā vietā ierindojās slikta piekļūstamība vai ceļu stāvvoklis (21,9%), kam seko nepietiekama informācija (18,2 %) un digitālo risinājumu trūkums, piemēram, audiogidi vai mobilās lietotnes (15,3 %).



3. att. Galvenās grūtības, apmeklējot kultūrvēsturiskos objektus Kurzemē
(Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujā par uzlabojumiem Kurzemes kultūrvēsturiskā tūrisma attīstībā respondenti visbiežāk izcēla nepieciešamību pēc plašākas publicitātes un mārketinga, kā arī modernākiem un interaktīvākiem piedāvājumiem – abas šīs iespējas atzīmēja 29,1 % respondentu (4. att.). Tas norāda uz pieprasījumu pēc radošākiem un tehnoloģiski mūsdienīgākiem risinājumiem, kā arī nepieciešamību aktīvāk popularizēt reģiona tūrisma iespējas. Nākamā būtiskākā prioritāte ir labākas infrastruktūras attīstība (19,2 %), kam seko vēlme pēc vairāk kultūras pasākumu (18,6 %). Salīdzinoši mazāk uzmanības saņēma informācijas pieejamība citās valodās – tikai 2,9 % atzīmēja šo vajadzību, bet citus ieteikumus sniedza 1,2 % aptaujāto.



4. att. Ieteikumi Kurzemes kultūrvēsturiskā tūrisma uzlabošanai
(Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Lai iegūtu padziļinātu ieskatu nozares problēmjautājumos, papildus intervijai ar Tukuma novada TIC vadītāju tika veikta arī otrā ekspertu intervija ar Saldus novada TIC vadītāju. Abas intervijas notika rakstiskā formātā, nosūtot iepriekš izstrādātu jautājumu kopumu, kas aptvēra piecas tematiskās jomas: aktuālie izaicinājumi, infrastruktūra un pieejamība, institucionālā sadarbība, digitālo rīku izmantošana un priekšlikumi attīstībai.

Ekspertu sniegtās atbildes uzsvēra virkni kopīgu problēmu. Tika atkārtoti akcentēti šādi būtiskākie izaicinājumi: nepietiekama piekļūstamība objektos, it īpaši cilvēkiem ar kustību traucējumiem; ierobežots sabiedriskā transporta tīkls, īpaši ārpus lielajām pilsētām; cilvēkresursu trūkums, kas ietekmē objektu darba laikus; kā arī finanšu ierobežojumi kultūras mantojuma uzturēšanā un attīstībā. Tāpat tika minēta sezonālā problēma un nepietiekams tūrisma piedāvājums ārvalstu apmeklētājiem.

Vērtējot infrastruktūru, abi eksperti bija vienprātīgi, ka pieejamības līmenis atšķiras starp objektiem un ir tieši saistīts ar to rīcībā esošajiem resursiem. Kamēr daži objekti tiek aktīvi popularizēti un uzturēti, citiem trūkst būtisku uzlabojumu un atbalsta.

Sadarbības aspektā tika norādīts, ka Kurzemes reģionā pastāv vairākas aktīvas sadarbības platformas, piemēram, Kurzemes Tūrisma asociācija un Kurzemes plānošanas reģiona īstenotie projekti. Tomēr efektivitāte atsevišķos novados joprojām ir fragmentēta, un pastāv potenciāls ciešākai koordinācijai, īpaši starp pašvaldībām, kultūras iestādēm un privāto sektoru.

Positīvs novērojums bija digitālo rīku arvien plašāka izmantošana – mobilās lietotnes, audiogidi, QR kodi un interaktīvie ceļveži kļūst par normu kultūrvēsturisko objektu popularizēšanā. Vienlaikus eksperti norādīja, ka šie rīki vēl joprojām netiek sistemātiski uztverti kā tūrisma produkta neatņemama daļa, bet gan tikai kā informatīvs papildinājums.

Abas intervijas sniedza arī konkrētus priekšlikumus kultūrvēsturiskā tūrisma konkurētspējas uzlabošanai Kurzēmē:

1. Uzlabot transporta un digitālo infrastruktūru;
2. Palielināt finansējumu objektu uzturēšanai un attīstībai, īpašu uzmanību veltot piedāvājumiem ārvalstu tirgiem;

3. Veicināt mārketinga aktivitātes un reģiona kā tūrisma galamērķa atpazīstamību ārvalstīs;
4. Veidot “sapakotus” produktus (piemēram, apvienojot muzeju apmeklējumu ar ēdināšanu un naktsmītnēm);
5. Veicināt piedāvājumu daudzvalodību un vietējo stāstu integrēšanu tūrisma saturā;
6. Attīstīt visa gada garumā aktuālus “tūrisma magnētus”, lai mazinātu sezonālā ietekmi.

Secinājumi

Pētījuma rezultāti sniedz būtisku ieskatu par kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības iespējām un šķēršļiem Kurzemes reģionā. Iegūtie dati liecina, ka sabiedrībā pastāv stabila interese par šāda veida tūrismu – 79 % respondentu pēdējo divu gadu laikā ir apmeklējuši kultūrvēsturiskus objektus Kurzemē. Tomēr aptaujas rezultāti arī norāda uz vairākām problēmām, tostarp ierobežotu piekļuvi objektiem, nepietiekamu informācijas nodrošinājumu un sezonālā ietekmi, kas būtiski ietekmē piedāvājuma pieejamību ārpus tūrisma aktīvās sezonas. Respondenti arī uzsvēra nepieciešamību pēc interaktīvākiem un mūsdienīgākiem risinājumiem, kā arī pēc plašākas informācijas digitālajā vidē un sociālajos tīklos.

Papildus informāciju sniedza intervijas ar Tukuma un Saldus novadu Tūrisma informācijas centru vadītājiem. Abas vadītājas akcentēja līdzīgas problēmas – zemu sabiedriskā transporta pieejamību, trūkstošu atbalstu mazākajiem objektiem, vāju koordināciju starp iesaistītajām pusēm un nepietiekamu pieejamību personām ar kustību traucējumiem. Intervijās tika norādīts, ka reģionā joprojām trūkst vienotas pieejas kultūrvēsturiskā tūrisma attīstībai un vajadzīgi mērķēti pasākumi sadarbības stiprināšanai un piedāvājuma paplašināšanai visa gada garumā.

Darbs ir noderīgs ar to, ka piedāvā konkrētus ieteikumus, kuri balstīti gan iedzīvotāju, gan nozares speciālistu viedokļos. Šis atziņas var izmantot reģiona attīstības plānošanā, lai uzlabotu kultūrvēsturiskā tūrisma piedāvājumu Kurzemē. Pētījums palīdz labāk saprast, kāpēc šis tūrisma veids netiek attīstīts pilnvērtīgi, un uz kādiem aspektiem būtu jāstrādā. Darba vērtība ir arī tajā, ka tas apkopo un izskaidro galvenās problēmas un attīstības iespējas, kas saistītas ar kultūrvēsturisko tūrismu Kurzemes reģionā. Lai iegūtu plašāku priekšstatu, nākotnē ieteicams pētīt arī ārvalstu tūristu intereses un salīdzināt situāciju ar citiem Latvijas reģioniem.

Pamatojoties uz iegūtajiem rezultātiem tika sagatavoti priekšlikumi kultūrvēsturiskā tūrisma attīstības uzlabošanai Kurzemes reģionā:

1. Kurzemes plānošanas reģionam un pašvaldībām – izstrādāt vienotu rīcības plānu infrastruktūras uzlabošanai piekļuvei kultūras mantojuma objektiem, t.sk. nodrošinot pieejamību personām ar īpašām vajadzībām un uzlabojot sabiedriskā transporta savienojumus starp pilsētām un lauku teritorijām.
2. Ekonomikas ministrijai un Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras Tūrisma departamentam – palielināt atbalstu eksporta spējīgu tūrisma produktu izstrādei Kurzemē, akcentējot “sapakotu” piedāvājumu (muzejs + ēdināšana + naktsmītne) veidošanu un mērķtiecīgu Kurzemes reģiona kā galamērķa pozicionēšanu ārvalstu tirgos.
3. Kultūras ministrijai un vietējām kultūras iestādēm – nodrošināt informācijas pieejamību vairākās valodās un digitālajos formātos, kā arī izstrādāt interaktīvus ceļvežus, audiogidus un mobilās lietotnes, piesaistot digitālās transformācijas fondus.
4. Tūrisma informācijas centriem – pilnveidot digitālā mārketinga stratēģijas, stiprināt pārstāvniecību sociālajos tīklos un veidot saturu, kas balstīts uz vietējiem stāstiem un kultūrvēsturisko kontekstu, pielāgojot to dažādām mērķauditorijām.



Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Centrālā statistikas pārvalde (2024). Tūristu mītnēs apkalpoto viesu skaits 2023.–2024. gada mēnešos. <https://stat.gov.lv/lv/statistika/statistikas-temas/turisms/turisma-statistika/tuv020m>
- Latvijas Republikas Tūrisma likums. (1998). *Latvijas Vēstnesis*, 200/201. <https://likumi.lv/ta/id/50026-turisma-likums>
- LR Ekonomikas ministrija. (2021). *Latvijas tūrisma attīstības rīcības plāns 2021.–2027. gadam*. https://www.em.gov.lv/sites/em/files/turisma_ricibas_plans_2021_202720brandtour_final201.pdf
- Ministru kabineta rīkojums Nr. 143. (2022). Par Kultūrpolitikas pamatnostādņem 2022.–2027. gadam. *Latvijas Vēstnesis*, 45, 04.03.2022. <https://likumi.lv/ta/id/330444>
- OECD (2018). OECD Tourism Trends and Policies 2018. Paris: *OECD Publishing*. https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-tourism-trends-and-policies-2018_tour-2018-eng
- Tjarve, B., Klāsons, G., Brutāne, L., Selecka, A. (2021). Muzeji un tūrisms: tendences un perspektīvas. Latvijas pieredze pandēmijas apstākļos. *ICOM Latvija*. https://latvia.icom.museum.lv/wp-content/uploads/2022/07/Petijums_LV_angliski.pdf
- Tūrisma attīstības veicināšana Latvijas reģionos. (2018). *Saeima*. https://www.saeima.lv/petijumi/Turisma_attistibas_veicinasana_Latvijas_rejonos-2018.pdf



Artis Kristians Liepiņš. KOMANDU SPORTA SPĒĻU ZĀĻU INFRASTRUKTŪRAS PIEEJAMĪBA RĪGĀ: IZAICINĀJUMI UN ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"*

E-pasts: a.liepins2@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Mūsdienās, pieaugot sabiedrības izpratnei par veselīga dzīvesveida nozīmi, pieaug arī prasības pēc kvalitatīvas un pieejamas sporta infrastruktūras Rīgas rajonos. Viens no aktuālākajiem jautājumiem ir iekštelpu komandas sporta spēļu zāļu pieejamība, jo tieši komandas sporta spēļu zāļu pieprasījums ir lielāks nekā ir piedāvājums. Lielākoties, šāda tipa zāles Rīgas rajonos ir mācību iestāžu zāles un tikai pāris privātas komandu sporta spēļu zāles, no kurām lielākā daļa atrodas Rīgas centrā. Vairāku šādu komandas sporta spēļu zāļu pieejamība Rīgas rajonos, varētu veicināt gan profesionālā sporta attīstību, gan sabiedrības fizisko aktivitāšu biežumu, gan arī sociālo prasmju pilnveidošanu bērniem un jauniešiem. Taču, lai to veiksmīgi spētu implementēt, ir nepieciešama moderna un pieejama sporta infrastruktūra, atbilstoši sporta veidu prasībām un specifikai.

Pētījuma mērķis: Galvenais mērķis ir noskaidrot sabiedrības attieksmi un nepieciešamību saistībā ar iekštelpu komandas sporta spēļu zālēm, respondentu rajonu apkaimē. Aptaujā tika noskaidroti respondentu sportošanas paradumi, fizisko aktivitāšu veidi, viedoklis par komandas sporta spēļu zāļu pieejamību un nepieciešamību, kā arī vēlmes attiecībā uz sporta infrastruktūru.

Pētījuma metodes: Pētījumā tika izmantota teorētiskā literatūras analīze un kvantitatīvā pētījuma metode. Empīriskajā pētījumā tika izmantota aptauja datu iegūšanai un rezultātu apkopošanai. Jautājumi tika veidoti īsi un konkrēti, ar izvēles variantiem, lai anketas aizpildīšana neprasītu daudz laika no respondenta.

Sasniegtie rezultāti: Pētījums apliecina sabiedrības vajadzību pēc kvalitatīvas un pieejamas sporta infrastruktūras, īpaši komandu sporta veidu zālēm, ņemot vērā respondentu fizisko aktivitāšu paradumus un biežumu, taču finansiālā piesaiste, lai veidotu daudzfunkcionālu sporta infrastruktūru rajonu apkaimēs ir lielākais izaicinājums.

Atslēgas vārdi: sporta veidi; infrastruktūra; rajoni; veselība.

Ievads

Komandu sporta spēles, piemēram, basketbols, volejbols un handbols, veido būtisku daļu no Latvijas sporta kultūras un palīdz popularizēt sportu, un aktīvu dzīvesveidu. Šiem minētajiem un vēl citiem komandu sporta veidiem ir nepieciešama iekštelpu sporta zāle. Pieaugot sabiedrības izpratnei par veselīga dzīvesveida nozīmi, pieaug arī nepieciešamība pēc kvalitatīvas un pieejamas sporta infrastruktūras – gan profesionāļiem, gan amatieriem, gan vienkārši aktīva dzīves veida piekritējiem, jo īpaši pilsētās ar lielu iedzīvotāju skaitu kā Rīgā. Komandas sporta veidu zāļu un laukumu infrastruktūras pieejamība ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas stimulē un veicina ar vien vairāk cilvēkus nodarboties ar sportu un fiziskām aktivitātēm ikdienā. Kvalitatīva un pieejama

sporta infrastruktūra veicinātu ne tikai profesionālā sporta attīstību un iedzīvotāju veselības labklājību, bet arī jauniešu un bērnu fiziskās sagatavotības līmeni un interesi par sportu.

Pēdējā laikā, ļoti aktuāla kļūst komandu sporta spēļu zāļu pieejamība Rīgas rajonos, kur pieprasījums pēc komandas sporta zāļu telpām, bieži vien pārsniedz pieejamo piedāvājumu. Rīgā šis jautājums kļūst īpaši nozīmīgs, ņemot vērā augošo interesi par komandu sporta veidiem gan jauniešu, gan profesionālā, gan amatieru līmenī, ņemot vērā Latvijas sportistu panākumus pēdējo gadu laikā. Turklāt, komandu sporta spēļu attīstība ir cieši saistīta ar sociālo integrāciju un pat pilsētas ekonomisko attīstību. Pieprasījums pēc sporta zālēm turpina pieaugt, taču infrastruktūras attīstības temps atpaliek no pieprasījuma, radot problēmas sporta nozares attīstībai. Tādēļ, komandu sporta zāļu infrastruktūras izpēte Rīgā ir ne tikai aktuāla, bet arī nepieciešama ilgtspējīgas pilsētvides plānošanas kontekstā.

Pētījuma mērķis ir izpētīt sporta infrastruktūras pieejamību Rīgā, identificējot respondentu fizisko aktivitāšu ieradumus un piedāvājot attīstības iespējas, kas veicinātu sporta aktivitāšu pieejamību plašākai sabiedrībai. Tāpat arī noskaidrot nepieciešamību pēc komandu sporta spēļu zāles rajona apkaimē.

Pētījuma uzdevumi ir analizēt tēmas pētījuma teorētisko bāzi, veikt anketēšanu, apkopot iegūtos anketēšanas rezultātus un izdarīt secinājumus.

Pētījumā izmantotā metode ir kvantitatīvā metode, jeb aptaujas metode, kura tiks pētnieciski realizēta ar anketēšanas instrumenta palīdzību, tajā iekļaujot jautājumus ar izvēles iespējām.

Pētījuma rezultāti rāda, ka lielākā daļa no respondentiem atbalstītu ideju veidot komandu sporta spēļu zāli sava rajona apkaimē ar domu vairoto fizisko aktivitāšu iespējas un veidot naratīvu par nepieciešamību pēc pieejamas sporta infrastruktūras cilvēkiem.

Analītiskais apskats

Mūsdienās, veselīga dzīvesveida piekritēji regulāri nodarbojas ar fiziskām aktivitātēm un sportu. Pētījumi rāda, ka fiziskās aktivitātes ne tikai uzlabo veselību, bet arī attīsta fiziskās sagatavotības spējas, smadzeņu darbību, ķermeņa funkcionalitāti un palīdz veicināt sociālo integrāciju. Pa visam noteikti, kvalitatīva un pieejama sporta infrastruktūra uzlabo arī pilsētvides attīstību, kas ilgtermiņā ir liels ieguvums, jo šādai infrastruktūrai apkārt var tikt veidoti jauni būvniecības projekti, atjaunotas ēkas, un iekārtotas ielas, tādējādi, veidojot ērtu, drošu un mūsdienīgu pilsētvidi cilvēkiem. Cilvēku motivēšana vai izglītošana par fizisko aktivitāšu iekļaušanu savā ikdienā nav pietiekama, ir nepieciešama arī atbilstoša infrastruktūra, kas padarītu sportu pieejamu plašākai sabiedrības daļai, jo sporta infrastruktūras pieejamība un kvalitāte, tieši ietekmē iedzīvotāju sporta aktivitātes biežumu un vēlmi ar to nodarboties. (Nagy & Tobak, 2015) Līdz ar to, pieejama un kvalitatīva sporta infrastruktūra nav tikai sportistu vai aktīva dzīvesveida piekritēju vajadzība, bet gan visas sabiedrības nepieciešamība, lai stimulētu sabiedrības kopējo veselību. Jo vairāk cilvēki sportos ikdienā, jo veselīgāka būs sabiedrība.

Noteikti būtu jāmin arī, ka veidojot vairāk sporta infrastruktūras, tas pa visam noteikti var radīt pozitīvu iespaidu gan no tūristiem, gan vietējiem iedzīvotājiem, veidojot sportiskas valsts un pilsētas tēlu, tādējādi, veicinot sabiedrības apziņu par sportu, asociējoties ar labvēlīgiem dzīves apstākļiem un veselīgiem cilvēkiem sev apkārt. Šie psiholoģiskie un sociālie ieguvumi gan ir grūti izmērāmi, taču bieži vien ir vieni no galvenajiem iemesliem, kāpēc sabiedrība atbalsta investīcijas sporta infrastruktūrā. (Siegfried & Zimbalist, 2000) Tomēr, sabiedrības uzskati par to, kas ir vajadzīgs un, kas nav var atšķirties. Cits uzskata, ka viņam nav nepieciešama sporta infrastruktūrā sava rajona apkaimē, savukārt, kāds cits iedzīvotājs jau vairākus gadus gaida pieejamu un kvalitatīvu sporta

infrastruktūru, kur varētu doties sportot. Taču mūžīgais jautājums – vai būvēt āra sporta laukumu vai iekštelpu sporta laukumu vienmēr paliek atklāts.

Ņemot vērā to, ka kvalitatīva un pieejama sporta infrastruktūra kopumā ir svarīga sastāvdaļa gan sportistiem, gan pilsētvidei, gan sabiedrībai, uz valsts ekonomikas fona jaunu komandu sporta spēļu zāļu izveide ir lieli izdevumi un investīcijas sabiedrības, bērnu un jauniešu nākotnei, nevis investīcijas valsts ekonomikas attīstībai. Uz sporta infrastruktūras izbūvi nebūtu jāskatās kā uz naudas peļņu, bet gan ieguldījumu sabiedrības veselībā un sasniegumu veidošanā (Projects, T. S. P. a. R, 2012). Pārsvarā, iekštelpu sporta zāles, ko varētu izmantot komandas sporta veidi ir vai nu mācību iestāžu sporta zāles vai arī privātās sporta zāles. Lai varētu izmantot sporta zāli uz konkrēti atrunāto laiku, sporta komandām, sporta skolām vai sporta entuziastu grupām ir jāmaksā sporta zāles nomas maksa par zāles izmantošanu. Tas pats attiecas arī uz mācību iestāžu sporta zāļu izmantošanu pēc skolas laika, kad skolēniem mācību stundas ir beigušās. Taču ne reti, šīs mācību iestāžu zāles ir vai nu sliktā stāvoklī, ļoti noslogotas vai neatbilstošas komandas sporta veida prasībām, radot robus sporta veidu attīstībai.

Valstij būtu jābūt ieinteresētai mudināt sabiedrību nodarboties ar fiziskām aktivitātēm un sportu, ko vislabāk varētu darīt tieši nodrošinot kvalitatīvus, ērtus un pieejamus sporta laukumus un sporta zāles priekš ik viena cilvēka un ik viena sporta veida. Mūsdienās situācija ir uzlabojusies, jo sāk parādīties ar vien vairāk ārtelpu sporta laukumi, taču iekštelpu komandu sporta spēļu zāles, kas būtu atbilstošas sporta veida prasībām vēl aizvien ir deficītā. Infrastruktūras atbilstība mūsdienu prasībām, piemēram, modernām telpām un zāles kvalitātei un sporta veida regulējuma noteikumiem ir būtiska, lai saglabātu sporta attīstību, ilgtspēju un lietojamību. Liels ieguvums šādām komandas sporta veidu zālēm ir, ka tās var izveidot daudzfunkcionālas. Ņemot vērā katra sporta veida specifiku un regulējuma prasības, ir iespējams izveidot vienu kvalitatīvu un ilgtspējīgu ēku priekš vairākiem sporta veidiem, kuros būtu iespējams rīkot arī sacensības. Kā lielisku piemēru varētu minēt, neseno pabeigto jaunbūvi “Latvijas Nacionālais sporta centrs”, kas ir būvēta tieši kā daudzfunkcionāla komandas sporta veidu zāle, kurā ir iespējams sporta zāli pielāgot attiecīgi sporta veida specifikai, sākot ar laukuma lielumu un beidzot ar līniju izkārtojumu. Ja valsts nav ieinteresēta investēt naudu šādu līdzīgu sporta zāļu vai mazāku sporta zāļu izveidē, tad noteikti ir vērts izskatīt iespējas, sporta zāļu būvniecībai piešķirt kādus atvieglojumus, ar mērķi piesaistīt vairāk investorus un uzņēmējus, kas būtu gatavi veidot jaunas sporta infrastruktūras pilsētā, tādējādi veicinot, komandas sporta spēļu zāļu attīstību un vispār bērnu un jaunatnes vēlmi nodarboties ar komandas sporta veidiem.

Rīgā ir salīdzinoši daudz mācību iestāžu sporta zāles – 181, taču liela daļa no šīm sporta zālēm ir jau nokalpojušas vai vecmodīgas ar neatbilstošām prasībām priekš vairuma sporta veidu. Priekš vietējā līmeņa sacensībām, kuras var uzskatīt par daudzfunkcionālām sporta zālēm, patreiz ir tikai 3 – “Rimi Olimpiskais centrs”, “Latvijas Nacionālais sporta centrs” un “Sporta centrs Mežaparks”, savukārt, priekš starptautiskām sacensībām tikai 1 – “Xiaomi Arēna” (iepr. Arēna Rīga). Lielākoties, visas mācību iestāžu un vietējo sacensību sporta zāles ir ar lielu noslogojumu, radot izaicinājumus pārējai sabiedrības daļai atrast pieejamu sporta zāli, kur varētu nodarboties ar sev tīkamo sporta veidu (Ārtelpu sporta bāzes, 2025; Iekštelpu sporta bāzes, 2025).

Pētījuma metodoloģija

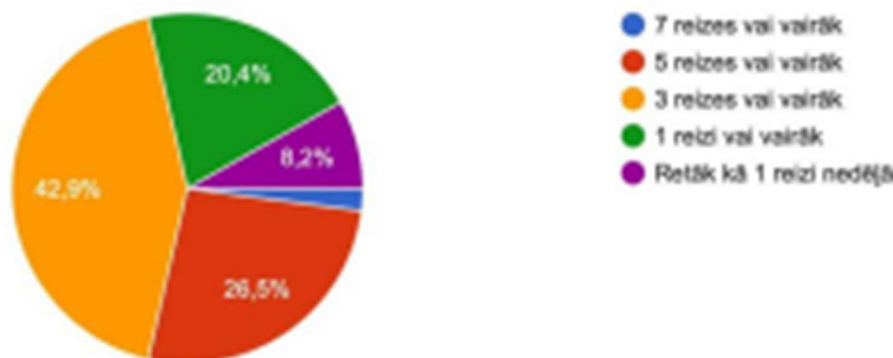
Pētījuma ietvaros tika pētīts sasniegto respondentu viedoklis un redzējums par komandu sporta spēļu zāļu infrastruktūras nepieciešamību un pieejamību. Šī tēma, visnotaļ, skar sabiedrību, jo sporta infrastruktūra tiek būvēta priekš ik viena cilvēka, kuram ir interese par to. Līdz ar to būtu nepieciešams saprast sabiedrības attieksmi par sportu – cik tas ir svarīgi un nepieciešams, jo ir vairāki Rīgas rajoni, kur nemaz nav pieejamu sporta laukumu vai sporta zāles.

Pētījuma rezultātu iegūšanai, tika izmantota populārākā kvantitatīvo pētījumu metode, kas ir aptaujas metode, jeb interneta aptauja. Aptaujas struktūra tika veidota pēc principa tā, lai visi respondenti varētu paust savu personīgo attieksmi attiecībā uz pētījuma tēmu, tai pašā laikā, neaizņemot daudz laika respondentam, aptaujas veikšanai. Šī metode tika izmantota, lai iegūtu vispārīgu redzējumu uz respondentu iesniegtajām atbildēm un informētības pakāpi, kā arī izaicinājumiem. Aptaujas mērķis ir ar viegli uztveramiem jautājumiem, iegūt atbildes par cilvēku ieradumiem un attieksmi, attiecībā uz komandu sporta spēļu zāļu infrastruktūru. Izlases apjoms ir 49 respondenti vecumā no 15 – 50 gadiem. Mērķauditorijas izlase ir cilvēki, kuru dzīvesvieta ir Rīga un, kuri vairākas reizes mēnesī nodarbojas ar fiziskām aktivitātēm. Iegūtie dati liecina, ka vairums no aptaujātajiem respondentiem ir lietas kursā par esošo situāciju ar sporta infrastruktūru rajona apkaimē, līdz ar to, var teikt, ka iegūtie dati ir vērā ņemami un analizējami un respondenti var sniegt savu subjektīvo viedokli par esošo situāciju un vajadzībām.

Aptaujātajiem ir nodrošināta anonimitāte un konfidencialitāte, ievācot tikai svarīgāko informāciju par cilvēka profilu, lai spētu analizēt šī pētījuma rezultātus. Tā skaitā: dzimums, vecums un apdzīvotais rajons. Pētījumā piedalījās 36 vīrieši un 13 sievietes. Vecuma kategorijas ir 5 respondenti vecumā no 15 – 20 gadiem, 31 respondents vecumā no 21 – 30 gadiem, 9 respondenti vecumā no 31 – 40 gadiem, 4 respondenti vecumā no 41 – 50 gadiem. Kopā no 49 respondentiem, 12 respondenti dzīvo Teikas rajonā, 10 respondenti Purvciema rajonā, 10 respondenti Centra rajonā, 6 respondenti Mežciema rajonā, 3 respondenti Pļavnieku rajonā, 3 respondenti Mežaparka rajonā, 2 respondenti Juglas rajonā, 1 respondents Āgenskalna rajonā, 1 respondents Ziepniekkalna rajonā, 1 respondents Lucavsālas rajonā. Pētījuma veikšanas process ir balstīts uz atbildēm, ko sniedz aptaujātie respondenti, ņemot vērā tikai personīgo viedokli, tādējādi, saņemot subjektīva rakstura atbildes, pētījuma veikšanai. Tas nodrošina iesniegto atbilžu patiesību un indivīda paustā personīgā viedokļa ticamību, jo šajā pētījumā svarīga ir subjektivitāte, līdz ar to aptaujās netika aicināti piedalīties nozares speciālisti.

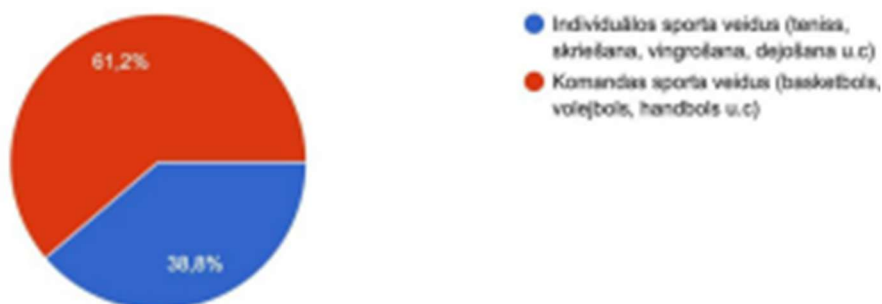
Pētījuma rezultāti

Pētījuma rezultāti liecina, ka lielākā daļa no respondentiem salīdzinoši bieži nodarbojas ar sportu vai fiziskām aktivitātēm. Retāk kā 1 reizi nedēļā atzīmējuši 4 respondenti (8.2%), 1 reizi vai vairāk – 10 respondenti (20.4%), 3 reizes vai vairāk – 21 respondents (42.9%), 5 reizes vai vairāk – 13 respondenti (26.5%) un 7 reizes vai vairāk – 1 respondents (2%). (skat. 1.att.)



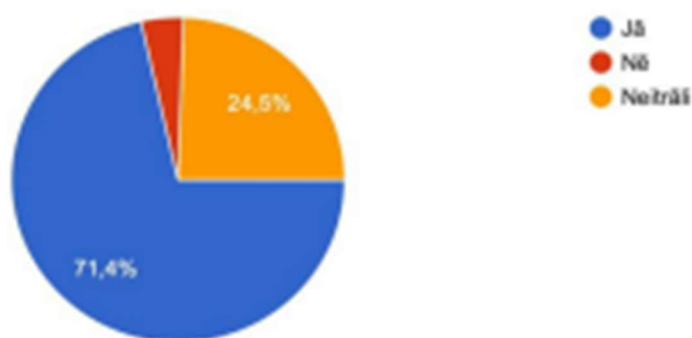
1.att. Cik reizes nedēļā Jūs nodarbojaties ar sportu vai fiziskām aktivitātēm? (Avots: Autoru apkopojums)

Uz jautājumu par to kāda tipa fiziskās aktivitātes izvēlās visbiežāk, 30 respondenti (61.2%) atbildēja, ka komandas sporta veidus, taču 19 respondenti (38.8%), ka individuālos sporta veidus. No tā var secināt, ka, visdrīzāk, liela daļa no respondentu meklē iekštelpu zāles, kur var nodarboties ar fiziskajām aktivitātēm spēlējot komandu sporta veidus. Taču nav arī izslēgts, ka respondenti, kas izvēlējās individuālos sporta veidus kā visbiežāko fizisko aktivitāti, ne reti, uzspēlē arī kādu komandas sporta veidu ik pa laikam. (skat. 2.att.)



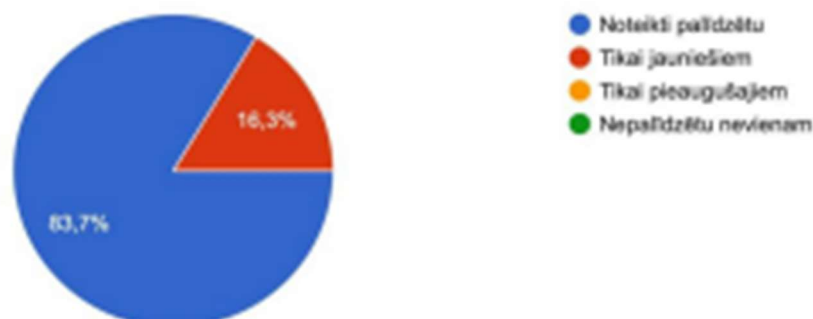
2. att. Kāda tipa fiziskās aktivitātes izvēlaties visbiežāk? (Avots: Autoru apkopojums)

Uz nākošo jautājumu par to, vai Jūs atbalstītu sava rajona apkaimē komandas sporta spēļu iekštelpu zāli, 35 respondenti (71.4%) atbildēja – Jā atbalstītu, 12 respondenti (24.5%) – neitrāli, savukārt, 2 respondenti (4.1%) – Nē, neatbalstītu. Atbildot uz šo jautājumu, katrs respondents varēja parādīt savu attieksmi un nostāju par komandas sporta spēļu iekštelpu zāles atrašanos sava rajona apkaimē, kur redzams, ka lielākā daļa atbalstītu to, lai viņu rajona apkaimē būtu pieejama komandas sporta spēļu iekštelpu zāle. (skat. 3.att.)



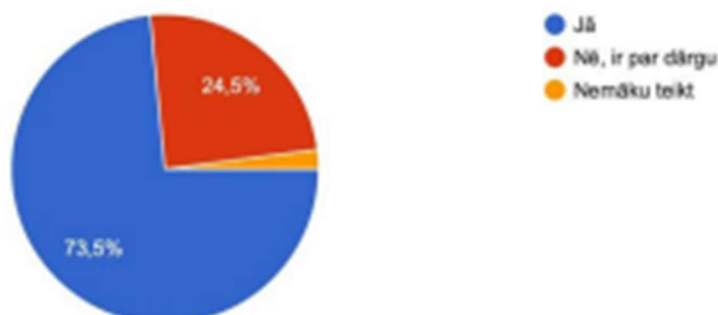
3.att. Vai Jūs atbalstītu sava rajona apkaimē komandas sporta spēļu iekštelpu zāli? (Avots: Autoru apkopojums)

Uz jautājumu vai komandu sporta spēļu zāļu esamība rajonu apkaimēs palīdzētu veicināt fizisko aktivitāšu biežumu jauniešiem un pieaugušajiem, 41 respondents (83.7%) atbildēja, ka noteikti palīdzētu, taču 8 respondenti (16.3%), ka tas palīdzētu tikai jauniešiem. Šie rādītāji spilgti apliecina, ka komandas sporta spēļu zāles esamība rajona apkaimē uzlabotu un veicinātu kopējo iedzīvotāju fizisko aktivitāšu biežumu un tā rezultātā arī iedzīvotāju veselību. (skat. 4.att.)



4.att. Jūsaprāt, komandu sporta spēļu zāļu esamība rajonu apkaimēs palīdzētu veicināt fizisko aktivitāšu biežumu jauniešiem un pieaugušajiem? (Avots: Autoru apkopojums)

Tālāk tika vaicāts, vai komandas sporta spēļu iekštelpu zāles nomas maksa 20 - 30 EUR/stundā ir adekvāta, pieņemot, ka to izmantotu vismaz 5 - 10 cilvēki. 36 respondenti (73.5%) atbildēja, ka Jā, būtu adekvāta, 12 respondenti (24.5%) – Nē, ir par dārgu, savukārt, 1 respondents (2%) atbildēja – nemāku teikt. Vidēji komandas sporta spēļu zāļu noma uz 1 stundu ir 35 EUR, kas uz lielu skaitu cilvēku nav nemaz tik daudz. Taču katra cilvēka uzskats par to, kas ir daudz un, kas ir maz var atšķirties, līdz ar to šie dati ir vērā ņemami, lai saprastu respondentu viedokli vai cenu politika būtu pieņemama vairākumam. (skat. 5.att.)



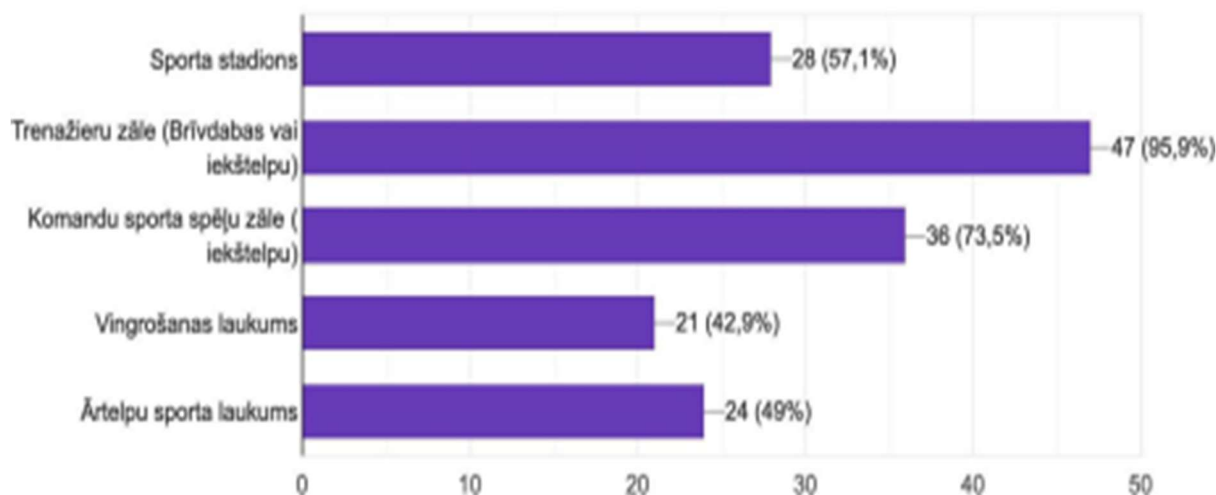
5.att. Vai Jūsaprāt, komandas sporta spēļu iekštelpu zāles nomas maksa 20 - 30 EUR/stundā ir adekvāta, pieņemot, ka to izmantotu vismaz 5 - 10 cilvēki? (Avots: Autoru apkopojums)

Uz jautājumu cik bieži Jūs izmantotu komandas sporta spēļu iekštelpu zāli sava rajona apkaimē – vismaz 5 reizes nedēļā atzīmēja – 5 respondenti(6.1%), vismaz 3 reizes nedēļā – 10 respondenti (20.4%), vismaz 1 reizi nedēļā – 17 respondenti (34.7%), retāk kā 1 reizi nedēļā – 12 respondenti (24.5%), nekad – 5 respondenti (10.2%), neizmantoju – 2 respondenti (4.1%). Spriežot pēc rezultātiem, pieprasījums pēc komandu sporta spēļu iekštelpu zālēm – būtu. Tāpat arī dažādas sporta skolas varētu būt ieinteresētas izmantot komandas sporta spēļu iekštelpu zāli regulāri. (skat. 6.att.)



6.att. Cik bieži Jūs izmantotu Komandas sporta spēļu iekštelpu zāli sava rajona apkaimē? (Avots: Autoru apkopojums)

Uz noslēdzošo jautājumu, kāda veida sporta infrastruktūru Jūs vēlētos redzēt sava rajona apkaimē, kas bija jautājums ar vairākām izvēles iespējām, 28 respondenti (57.1%) atzīmēja sporta stadionu, 47 respondenti (95.9%) atzīmēja trenāžieru zāli, 36 respondenti (73.5%) – komandu sporta spēļu zāli, 21 respondents (42.9%) – vingrošanas laukumu un 24 respondenti (49%) – ārtelpu sporta laukumu. Trenāžieru zāle (95,9%) ir viziteiktākā respondentu vajadzība rajona apkaimē. Tas varētu būt tādēļ, ka trenāžieru zāle ir universāla vieta, kur var nodarboties ar fiziskām aktivitātēm – gan fitnesa treniņiem, gan svaru celšanu, gan vingrošanu. Komandu sporta spēļu zāles (73,5%) augstais pieprasījums liecina, ka no respondentiem ir arī interese par komandu sporta veidiem un zāļu pieejamības iespējām. Savukārt, sporta stadions ir vēlams vairāk nekā pusei respondentu (57,1%), kas var liecināt par vajadzību pēc plašas teritorijas skriešanai, vieglatlētikai vai sacensību rīkošanai. Ārtelpu sporta laukumi (49%) un vingrošanas laukumi (42,9%) daļai respondentu arī būtu svarīga sporta infrastruktūra sava rajona apkaimē. Principā, gan ārtelpu sporta laukumu, gan sporta stadionu, gan vingrošanas laukumu, gan trenāžieru zāli, gan arī komandas sporta spēļu zāli varētu apvienot vienā daudzfunkcionālā sporta centrā, uz kuru būtu brīva pieeja ik vienam cilvēkam, tādējādi, rajona apkaimē nodrošinot pieejamus un universālus apstākļus ik viena vajadzībām. (skat. 7.att.)



7.att. Kāda veida sporta infrastruktūru Jūs vēlētos redzēt sava rajona apkaimē? (Avots: Autoru apkopojums)

Secinājumi

Pētījuma rezultāti sniedz visaptverošu ieskatu aptaujāto respondentu attieksmē pret sporta infrastruktūras pieejamību un nozīmi ikdienas dzīvē. Ievērojama daļa respondentu regulāri nodarbojas ar fiziskām aktivitātēm. 42,9% jeb 21 respondents ar sportu vai fiziskām aktivitātēm nodarbojas trīs vai vairāk reizes nedēļā, kas liecina par nepieciešamību pēc atbilstošas infrastruktūras. Būtisks ir arī fakts, ka vairāk nekā 60% respondentu dod priekšroku komandu sporta veidiem, līdz ar to var teikt, ka vairāk kā pusei no respondentiem komandas sporta spēļu zāles jautājums ir aktuāls. Tādējādi, ir loģiski secināt, ka komandu sporta spēļu zāles rajona apkaimē būtu būtisks ieguldījums sporta veidu pieejamībai un sabiedrības fiziskajā labklājībā, jo 83,7% uzskata, ka šādas zāles esamība veicinātu gan jauniešu, gan pieaugušo fizisko aktivitāti, kas ir būtiski sabiedrības veselības kontekstā. Tas apliecina respondentu izpratni par sporta lomu, dzīves kvalitātes uzlabošanā. Pēc aptaujas datiem, vairāk nekā 70% atbalsta komandas sporta spēļu iekštelpu zāles izveidi, bet tikai maza daļa iebilstu. Pozitīvi vērtējams ir, ka vairāk nekā 70% respondentu uzskata komandu sporta spēļu zāles nomas maksu 20 – 30 EUR apmērā par adekvātu, kas norāda uz to, ka sabiedrība ir gatava ieguldīt savus līdzekļus, savai veselībai un fiziskai sagatavotībai, ja pretī tiek saņemta kvalitatīva un pieejama infrastruktūra. To parāda arī iegūtie dati, jo vēlamo sporta infrastruktūru izvēlē, pārliecinoši dominē trenažieru zāles (95,9%), komandu sporta spēļu zāles (73,5%) un sporta stadioni (57,1%), atspoguļojot nepieciešamību pēc daudzfunkcionālas sporta infrastruktūras vai sporta centriem rajonu apkaimēs. Apkopojot visus datus, var skaidri secināt – kopumā sabiedrība atbalsta sporta infrastruktūras atjaunošanu un attīstību, kā arī vairums būtu gatavi to regulāri izmantot, ja tiktu nodrošināti kvalitatīvi, pieejami un ērti apstākļi. Tā kā pieprasījums pēc komandu sporta spēļu zāles ir pietiekami augsts, lai to uzskatītu par nepieciešamu ieguldījumu sabiedrības labklājības un veselības veicināšanā, tad būtu vērts izskatīt iespējas, kā tuvākā nākotnē varētu attīstīt sporta infrastruktūru Rīgas rajonos, nodrošinot modernus, pieejamus un funkcionālus apstākļus, kur nodarboties ar sportu. Piemēram, apvienojot komandu sporta spēļu zāli ar sporta stadionu, trenažieru zāli, ārtelpu sporta laukumu un vingrošanas laukumu, ir iespējams izveidot plaši izmantojamu un pieprasītu sporta centru, ko varētu izmantot dažādas sabiedrības grupas. Lai nodrošinātu ērtu sasaisti ar komandas sporta veidu zālēm, viens no priekšlikumiem būtu izstrādāt aplikāciju, kurā būtu iespējams redzēt visu pieejamo komandu sporta spēļu zāļu noslogojuma grafiku, lai jebkurš interesents, kurš vēlas pasportot komandu sporta zālē, varētu redzēt pieejamos laikus, kad būtu iespējams rezervēt laukumu, un varētu iet sportot viens pats vai ar komandu, to rezervējot un apmaksājot pašā aplikācijā. Šo aplikāciju



varētu izstrādāt visā Latvijas teritorijā, kur pēc filtrēšanas funkcijas varētu izvēlēties sev vēlamo pilsētu un rajonu, lai redzētu visas sporta zāles un to pieejamos laikus. Tas palīdzētu atvieglot darbu visām iesaistītajām pusēm – gan cilvēkiem, gan pakalpojuma sniedzējiem.

Izmantotās literatūras saraksts

Ārtelpu sporta bāzes (2025). *Rīgas pašvaldības portāls*. <https://katalogs-iksd.riga.lv/lv/sports/artelpu-sporta-bazes>

Iekštelpu sporta bāzes (2025) *Rīgas pašvaldības portāls* <https://katalogs-iksd.riga.lv/lv/sports/iekstelpu-sporta-bazes>

Nagy, A., & Tobak, J. (2015). The role of sport infrastructure: use, preferences and needs. *AgEcon Search*. <https://ageconsearch.umn.edu/record/210613/?v=pdf>

Projects, T. S. P. a. R. (2012). Sports Facilities and Metropolitan Economic Development: The impact of professional sports facilities on sales tax revenue in metropolitan statistical areas. *Txstate*. https://www.academia.edu/1198709/Sports_Facilities_and_Metropolitan_Economic_Development_The_Impac%20t_of_Professional_Sports_Facilities_on_Sales_Tax_Revenue_in_Metropolitan_St%20ati_stical_Areas

Siegfried, J., & Zimbalist, A. (2000). The economics of sports facilities and their communities. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95–114. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.95>



Irina Ostapko. VADĪBAS STILI UN TO IETEKME UZ DARBINIEKU MOTIVĀCIJU VALSTS PĀRVALDĒ

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"*

E-pasts: irina_ostapko@inbox.lv

Zinātniskais vadītājs: Dr.oec., docente Ksenija Ijevļeva,

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Valsts pārvaldes efektivitāte un spēja nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus sabiedrībai ir cieši saistīta ar darbinieku motivāciju un iesaisti. Statistikas dati un pētījumi liecina, ka motivācijas trūkums publiskajā sektorā, tostarp Latvijā, rada būtiskus izaicinājumus valsts pārvaldes mērķu sasniegšanā un pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanā. Vadības stili, kas ietekmē darbinieku apmierinātību un iesaisti, ir īpaši aktuāli valsts pārvaldē, kur stingras hierarhijas un birokrātiskās procedūras bieži kavē iniciatīvu un radošumu.

Pētījuma mērķis: Identificēt galvenās problēmas un izaicinājumus, kas saistīti ar darbinieku motivāciju un vadības praksi valsts pārvaldē, kā arī izstrādāt vadlīnijas vadības stilu pilnveidošanai un motivācijas līmeņa paaugstināšanai konkrētā valsts pārvaldes iestādē.

Pētījuma metodes: Pētījumā tiek integrētas gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās datu vākšanas metodes. Kvantitatīvās daļas ietvaros tiks veikta darbinieku aptauja, savukārt kvalitatīvās daļas ietvaros — padziļinātas intervijas. Pētījumā veikta zinātniskās literatūras analīze. Datu apstrādei izmantota aprakstošā statistika, variācijas analīze un interviju satura analīze. Intervijā iegūtie dati tika analizēti, izpētītas, kādas metodes ir veiksmīgas un kādas esošo resursu ietvaros vēl var ieviest.

Sasniegtie rezultāti: Analizējot teorētisko literatūru, tika sistematizēti dažādi vadības stilu veidi un motivācijas teorijas, kas ļāva izprast to savstarpējo ietekmi organizācijas darbības kontekstā. Anketēšanas rezultāti atklāja, kā darbinieki uztver esošos vadības stilus un to ietekmi uz savu motivāciju, savukārt padziļinātās intervijas ar vadītājiem sniedza dziļāku ieskatu vadības praksē un tās izaicinājumos. Balstoties uz iegūtajiem datiem, tika izstrādātas vadlīnijas vadības stilu pilnveidošanai un darbinieku motivācijas līmeņa paaugstināšanai konkrētajā valsts pārvaldes iestādē. Pētījums apliecina, ka pārdomāta vadības prakse būtiski ietekmē darbinieku produktivitāti, apmierinātību ar darbu un iesaisti organizācijas mērķu sasniegšanā.

Atslēgas vārdi: vadības stili; darbinieku motivācija; valsts pārvalde; intervija; anketēšana.

Ievads

Valsts pārvaldes efektivitāte un tās spēja nodrošināt kvalitatīvus pakalpojumus sabiedrībai ir tieši saistīta ar darbinieku motivāciju un iesaisti organizācijas procesos. Pētījuma aktualitāti nosaka aktuālas problēmas Latvijas valsts pārvaldes sektorā, tostarp zema darbinieku produktivitāte un ierobežota iniciatīva, kas kavē sekmīgu institucionālo mērķu sasniegšanu. Saskaņā ar OECD 2023. gada ziņojumu Public Employment and Management, darbinieku iesaistes līmenis valsts sektorā daudzās valstīs, arī Latvijā, joprojām atpaliek no privātā sektora rādītājiem, negatīvi ietekmējot gan pakalpojumu kvalitāti, gan sabiedrības uzticēšanos valsts iestādēm (OECD, 2023).

Vadības stilu ietekme uz darbinieku motivāciju ir īpaši nozīmīga birokrātiskā vidē, kur raksturīga hierarhiska struktūra un formāli procesi. Krīzes apstākļos darbinieku iesaisti būtiski ietekmē vadītāju

komunikācija un attieksme. Latvijas Personāla Vadīšanas Asociācija (Dambe, 2024) norāda, ka emocionālo labklājību un darba efektivitāti veicina labvēlīgs mikroklimats un saturs pievilcīgs darbs. Gallup 2025. gada ziņojumā State of the Global Workplace konstatēta globāla darbinieku motivācijas lejupslīde, kas nelabvēlīgi ietekmē produktivitāti un makroekonomiskos rādītājus (Gallup, 2025).

Motivācijas trūkums veicina zemu darba ražību un augstu kadru mainību, radot papildu izmaksas un kavējot attīstību. Motivēti darbinieki strādā efektīvāk un ir vairāk orientēti uz mērķu sasniegšanu.

Ņemot vērā iepriekš minēto, šī pētījuma mērķis ir identificēt galvenos izaicinājumus, kas ietekmē darbinieku motivāciju un vadības stilu piemērošanu valsts pārvaldes iestādē, kā arī izstrādāt praktiskas vadlīnijas vadības stilu pilnveidošanai X iestādē.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, tiek definēti šādi uzdevumi:

- analizēt zinātnisko literatūru par vadības stiliem un to ietekmi uz darbinieku motivāciju;
- izpētīt motivācijas faktorus, kas ietekmē efektīvas darba vides veidošanu;
- veikt empīrisko izpēti – darbinieku anketēšanu un padziļinātās intervijas ar vadītājiem;
- analizēt iegūtos datus un formulēt secinājumus par motivācijas līmeni iestādē;
- izstrādāt vadlīnijas vadības prakses uzlabošanai un darbinieku motivācijas paaugstināšanai.

Izmantotās datu ieguves metodes: anketēšana, padziļinātās intervijas, dokumentu analīze, kā arī sekundāro datu izvērtējums (ziņojumi, stratēģiskie dokumenti, nefinanšu pārskati).

Datu apstrādes metodes: aprakstošā statistika (vidējie lielumi, asimetrijas un ekscesa rādītāji), daudzdimensiju statistiskā analīze (faktoru, dispersiju, regresiju un korelāciju analīze), statistisko hipotēžu pārbaudes metodes, grafiskā analīze, kā arī interviju transkripcija.

Pētījuma ierobežojumi: aptaujas veikšana tikai elektroniskā formātā var ietekmēt respondentu dažādību. Zema respondentu aktivitāte, kas ietekmē datu apjomu un statistisko ticamību. Laika ierobežojums un praktiskie šķēršļi neļāva veikt starpinstitucionālu salīdzinājumu vai plašāku kvantitatīvo analīzi. Iestādes specifika — strukturēta hierarhija, iekšējās informācijas aizsardzība un ierobežota pieeja sensitīviem datiem — būtiski apgrūtināja padziļinātu izpēti, īpaši attiecībā uz vadītāju prakses novērtējumu un organizācijas iekšējiem procesiem.

Analītiskais apskats

Vadības stilus kā vadītāju uzvedības un lēmumu pieņemšanas veidus raksturo dažādas klasifikācijas, kas atšķiras pēc darbinieku iesaistes līmeņa un vadītāja lomas. Viena no klasiskākajām tipoloģijām balstās uz Kurta Levina (Lewin et al., 1939) pētījumiem, kur tika izdalīti trīs pamatstili: autokrātiskais, demokrātiskais un liberālais (laissez-faire).

Autokrātiskajā stilā vadītājs pieņem lēmumus vienpersoniski, ierobežojot darbinieku iniciatīvu un uzsverot hierarhiju. Demokrātiskais stils, savukārt, veicina kolektīvu līdzdalību, atbildību un savstarpēju diskusiju lēmumu pieņemšanā. Liberālajā stilā vadītājs apzināti atturas no tiešas iejaukšanās, ļaujot darbiniekiem brīvi organizēt savu darbu, tādējādi uzsverot autonomiju un pašregulāciju.

Darbinieku motivācijas izpētē nozīmīgu vietu ieņem klasiskās psiholoģiskās teorijas. Maslova vajadzību hierarhijas teorija (Maslow, 1943) skaidro, ka indivīdi tiek motivēti, apmierinot vajadzības secīgā kārtībā – sākot no fizioloģiskajām un drošības vajadzībām līdz piederības, atzinības un pašrealizācijas vajadzībām.

Hercberga divfaktoru teorija (Herzberg, 1966) nodala higiēnas faktorus, kas novērš darbinieku neapmierinātību (piemēram, atalgojums, darba vide), un motivatorus, kas veicina pozitīvu attieksmi pret darbu (sasniegumi, atzinība, profesionālā izaugsme).

Vrūma sagaidīšanas teorija (Vroom, 1964) uzsver, ka motivācija ir atkarīga no indivīda pārliecības, ka viņa ieguldījums novedīs pie noteikta rezultāta, šis rezultāts būs vērtīgs un reāli sasniedzams. Šī pieeja uzsver racionālu izvēli un mērķtiecīgu uzvedību.

Šo teoriju praktiskais pielietojums redzams arī pētījumos par vadības ietekmi uz darbinieku motivāciju. Latvijas Personāla Vadīšanas Asociācijas (Dambe, 2024) dati liecina, ka efektīva vadība cieši korelē ar darbinieku emocionālo labsajūtu, darba stabilitāti un produktivitāti. COVID-19 pandēmijas laikā būtiski pieauga darbinieku pieprasījums pēc atbalstošas vadības, empātijas un komunikācijas, kas transformējošā stila ietvaros ir centrālie elementi.

Šo teoriju praktiskais pielietojums redzams arī pētījumos par vadības ietekmi uz darbinieku motivāciju. Piemēram, Gallup ziņojumā "State of the Global Workplace: 2025 Report" (Gallup, 2025) uzsvērts, ka darbinieku zema iesaiste negatīvi ietekmē organizāciju sniegumu un valsts ekonomisko attīstību. Ziņojumā norādīts, ka darbinieku iesaiste ir tieši saistīta ar vadības kvalitāti un efektivitāti.

Valsts pārvaldē vadības stilu piemērošana sastopas ar specifiskiem izaicinājumiem. OECD ziņojumos secināts, ka valsts sektorā darbinieku iesaistes līmenis ir zemāks nekā privātajā, un motivācijas uzturēšana ir būtisks stratēģisks izaicinājums (OECD, 2023).

Sabiedrības uztvere par valsts pārvaldes efektivitāti arī atspoguļo vadības kvalitāti. Gallup ziņojumā "State of the Global Workplace: 2025 Report" uzsvērts, ka darbinieku zema iesaiste negatīvi ietekmē organizāciju sniegumu un valsts ekonomisko attīstību (Gallup, 2025).

Pamatojoties uz minēto, pētījuma problēma izriet no pretrunīgajām tendencēm valsts pārvaldē – no vienas puses, strukturālā stabilitāte un motivējošie aspekti (sociālā aizsardzība, sabiedriskais labums), no otras – ierobežota elastība, novecojošs darbaspēks un nepietiekama darbinieku iesaiste. Tāpēc nepieciešams padziļināti analizēt, kā konkrēti vadības stili ietekmē darbinieku motivāciju valsts sektorā un kādus vadības risinājumus iespējams izmantot darbinieku iesaistes uzlabošanai.

Pētījuma metodoloģija

Lai analizētu vadības stilu ietekmi uz darbinieku motivāciju valsts pārvaldē, pētījumā tika izmantota kvantitatīvā metode — strukturēta anketēšana un padziļinātās intervijas. Šī pieeja ļāva iegūt standartizētus un salīdzināmus datus, kā arī statistiski analizēt respondentu viedokļus.

Pētījuma instruments bija tiešsaistes anketa, kas tika izstrādāta, balstoties uz iepriekšējiem līdzīga rakstura pētījumiem, kā arī pielāgota atbilstoši Latvijas valsts pārvaldes specifikai. Anketa sastāvēja no trīs daļām:

1. Demogrāfiskā sadaļa – vecums, dzimums, darba stāžs valsts pārvaldē, ieņemamais amats.
2. Vadības stila izvērtējums – respondenti novērtēja savu tiešā vadītāja uzvedību pēc apgalvojumiem, kas raksturo dažādus vadības stilus (autokrātiskais, demokrātiskais, liberālais).
3. Motivācijas faktoru izvērtējums – respondenti novērtēja savu motivācijas līmeni darbā, kā arī atbildēja uz jautājumiem, kas attiecināmi uz Hercberga teorijas motivatoriem un higiēnas faktoriem.

Anketas jautājumi tika formulēti izmantojot Likerta skalu (no 1 – pilnībā nepiekrītu, līdz 5 – pilnībā piekrītu), lai iegūtu kvantitatīvi analizējamus rezultātus.

Pētījuma mērķauditorija bija Latvijas valsts pārvaldē strādājošie darbinieki. Izlase tika veidota, izmantojot nejausās izlases metodi, nosūtot aptaujas saiti valsts iestāžu darbiniekiem.

Kopumā tika saņemtas 48 aizpildītas anketas, un visas tika atzītas par derīgām analīzei. Respondentu profils: 84,4 % sieviešu un 15,6 % vīriešu; vidējais vecums — aptuveni 45 gadi; darba stāžs valsts pārvaldē — vidēji 11 gadi.

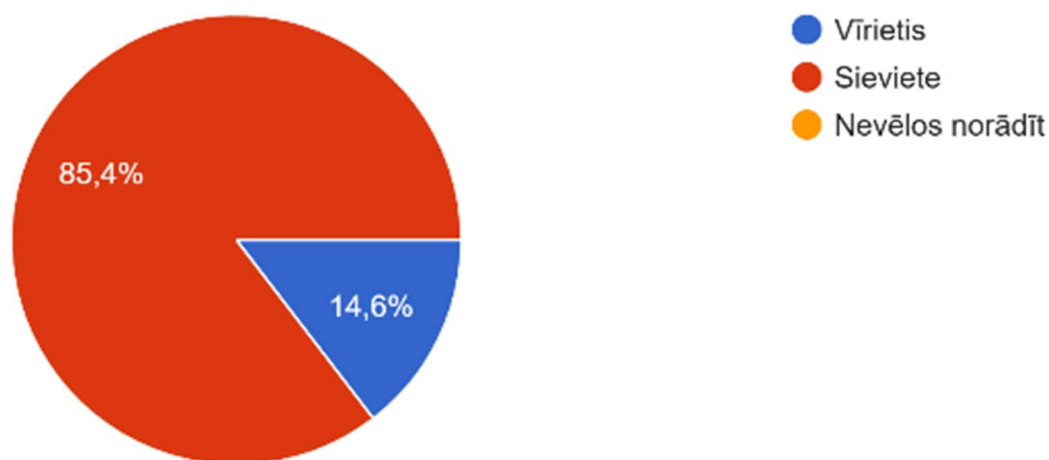
Pētījumā tika izmantota kvantitatīvā pieeja, izmantojot aptaujas anketu ar 22 jautājumiem, kas aptvēra darbinieku motivāciju, vadības stilus un darba vidi. Papildus tika veiktas arī intervijas ar vadītājiem, lai iegūtu padziļinātu ieskatu vadības praksē.

Respondenti pārstāvēja dažādus amatus valsts pārvaldē; lielākā daļa (78 %) bija ierindas nodarbinātie (amatpersonas un darbinieki), bet pārējie — vidējā līmeņa vadītāji.

Datu apstrādei tika izmantota MS Excel. Tika veikta arī frekvenču analīze un vizuālo grafiku izstrāde, lai ilustrētu rezultātus.

Pētījuma rezultāti

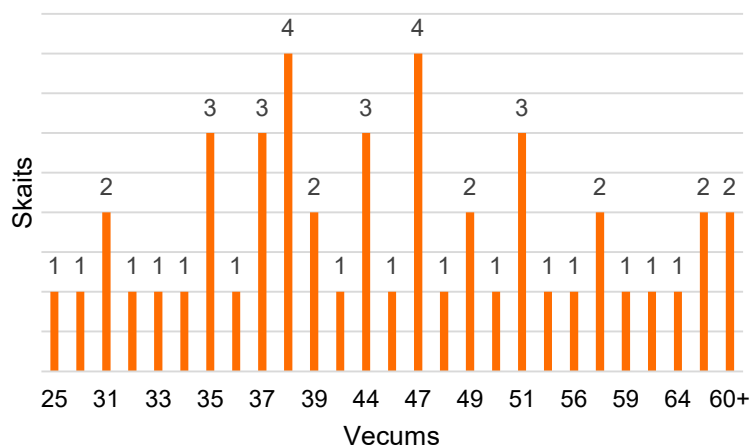
Aptaujas dati ar nodarbinātajiem un vidējā līmeņa vadītājiem parāda, ka anketēšanā piedalījās pārsvarā sievietes (sk. 1. att.).



1.att. Respondentu dzimums (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

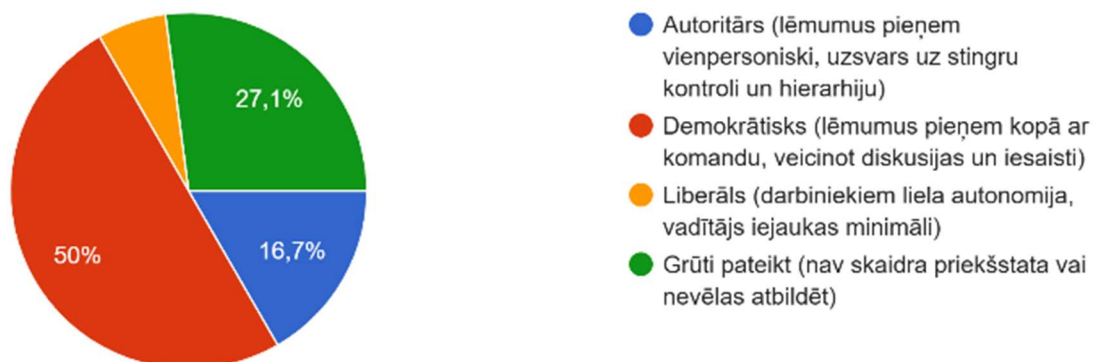
Dominējošās vecuma grupas:

- 30–49 gadi: 23 respondenti (apmēram 51% no kopējā skaita). Šī grupa veido pamatu darba kolektīvā, kas liecina par stabilu un pieredzējušu darbaspēku valsts pārvaldē.
- 50+ gadi: 12 respondentu (27%), tostarp 4 personas vecumā virs 60 gadiem. Šis rādītājs atspoguļo ilgtermiņa nodarbinātību un lomu institucionālās atmiņas uzturēšanā.
- Jaunākie darbinieki (20–29 gadi): Tikai 2 respondenti. Mazais skaits var liecināt par grūtībām piesaistīt jaunus talantus vai augstu konkurenci valsts sektorā. (sk. 2. att)



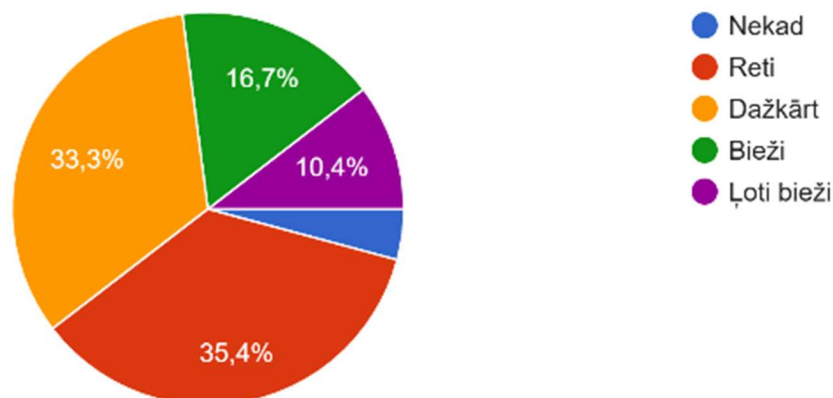
2. Att. Respondentu vecuma sadalījums (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujas dati liecina, ka vadītāju vidū visbiežāk saskatīts demokrātisks vadības stils – to norādīja 24 respondenti (50%). Demokrātisks stils aptaujā tika definēts kā tāds, kur vadītājs lēmumus pieņem kopā ar komandu, veicina diskusijas un darbinieku iesaisti. Tomēr ievērojama daļa – 13 darbinieki (27%) – atzina, ka viņiem ir grūti pateikt, kāds ir vadītāja stils, t.i., nevar skaidri to raksturot. Tikmēr autoritāru vadības stilu (vienpersoniska lēmumu pieņemšana, stingra kontrole) savam tiešajam priekšniekam piedēvēja 8 respondenti (~17%). Pilnīgi liberāls vadības stils (ļoti liela autonomija darbiniekiem, vadītājs iejaucas minimāli) konstatēts salīdzinoši reti – tikai 3 gadījumos (6%). (sk.3.att.)



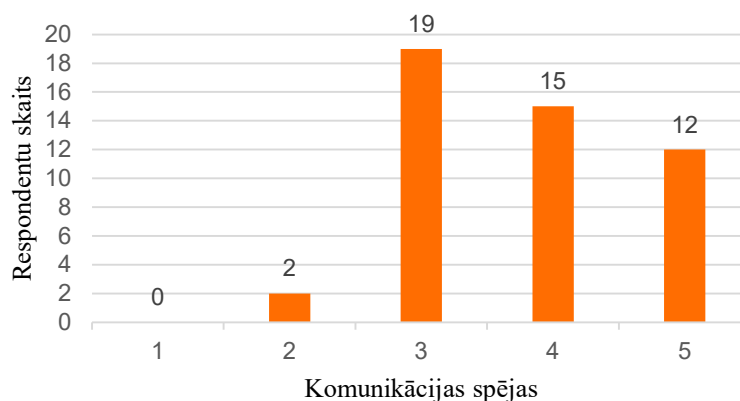
3.att. Vadības stili (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Analizējot datus par atgriezenisko saiti respondentu atbildes rada, ka ir nepietiekoša vadītāju iesaistē darbinieku motivēšana veidojot vairāk saliedētas darba attiecības. Vairāk nekā divas trešdaļas darbinieku saņem vadītāja atsauksmes par savu darbu reti vai tikai dažkārt, un daži norādījuši, ka tiešā atgriezeniskā saite netiek sniegta nekad. (sk. 4.att.)



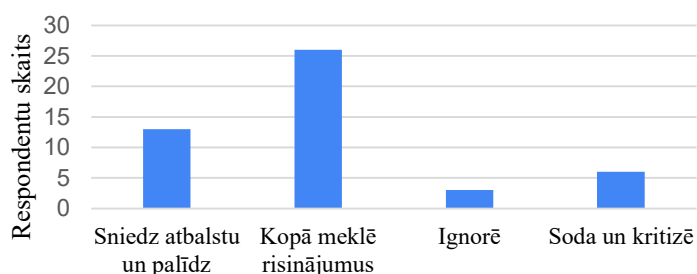
4.att. Atgriezeniskas saites saņemšana no vadītāja (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Lielākā daļa darbinieku (54%) novērtē savu vadītāju komunikācijas prasmes kā labas vai ļoti labas (4 vai 5 balles). 42% norāda uz tikai viduvējām komunikācijas prasmēm, kas signalizē par potenciālu uzlabojumu vajadzību. Tikai 4% skaidri izsaka neapmierinātību (2 balles). (sk. 5.att.)



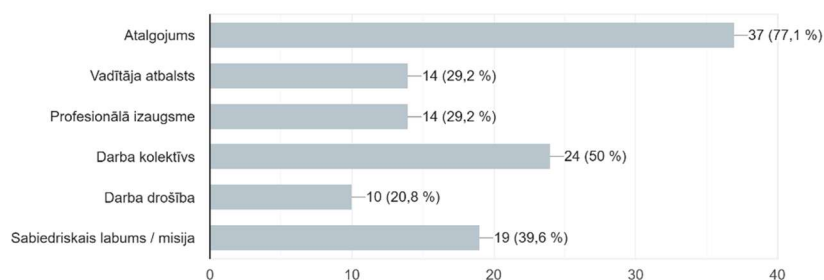
5.att. Vadītāju komunikācijas spējas (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Pētījuma dati par vadītāju reakciju uz darbinieku kļūdām un neveiksmēm parāda, ka 68% darbinieku izjūt, ka viņu vadītājs kļūdu gadījumā rīkojas konstruktīvi — vai nu sniedz atbalstu, vai arī meklē risinājumus kopā. Tomēr 23% atzīst, ka vadītāja rīcība nav atbalstoša — viņš vai nu soda, kritizē, ignorē, vai vienkārši nesniedz nekādu skaidru reakciju. (sk.6.att.)



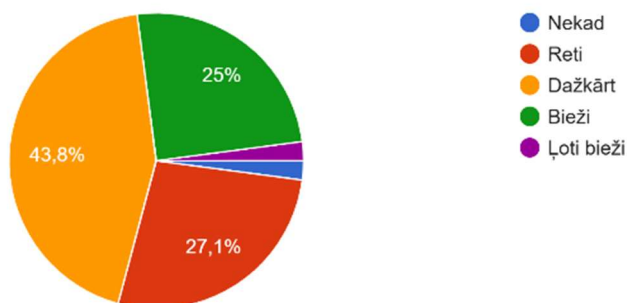
6.att. Vadītāju reakcija uz kļūdām vai neveiksmēm (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujas rezultāti parāda, ka darbiniekus visvairāk motivē materiālais atalgojums – to kā vienu no (līdz trim) galvenajiem motivējošiem faktoriem izvēlējās 37 no 48 respondentu ($\approx 77\%$). Otrs biežāk minētais motivējošais faktors ir labvēlīgs kolektīvs un kolēģu atbalsts (24 respondenti, 50%). Apmēram 40% aptaujāto norādīja arī uz darba sabiedrisko jēgu un misiju (sabiedriskais labums) kā būtisku motivācijas avotu. Salīdzinoši retāk respondenti atzīmējuši tiešā vadītāja atbalstu (14 jeb $\sim 29\%$) un profesionālās izaugsmes iespējas (14 jeb $\sim 29\%$), bet visretāk – darba drošību (10 respondenti, $\sim 21\%$). (sk.7.att)



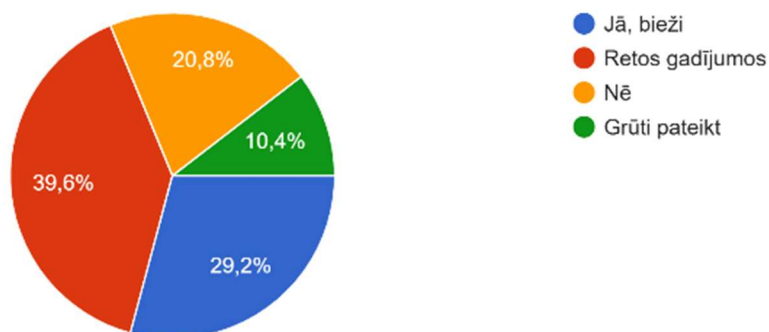
7.att. Darbinieku motivējošie faktori (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Analizējot demotivācijas cēloņus, aptaujas dati norāda uz vairākām problemātiskām jomām. Viens no galvenajiem faktoriem ir atzinības un novērtējuma trūkums no vadības puses. Aptuveni 71% darbinieku atzina, ka vadītājs reti vai tikai dažkārt atzīst un novērtē viņu paveikto (attiecīgi $\sim 27\%$ un $\sim 44\%$ respondentu) – tikai apmēram 27% izjūt regulāru (biežu) novērtējumu. (sk.8.att.)



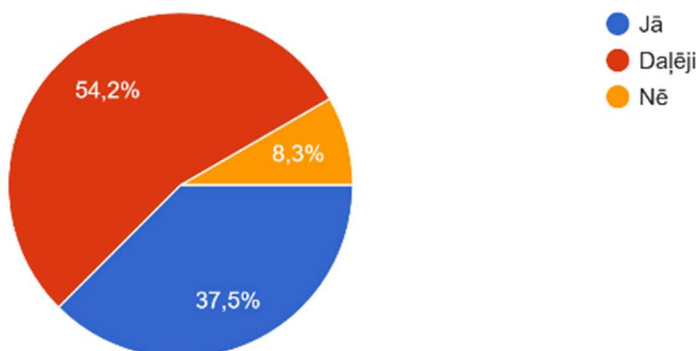
8.att. Vadītāja atzinums un darba novērtējums (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Vēl viens demotivējošs faktoru kopums saistīts ar darba apstākļiem un attīstības iespējām. Aptauja atklāj, ka darbinieki saskata ierobežotas izaugsmes iespējas – tikai $\sim 29\%$ respondentu izjūt, ka vadītājs bieži iesaista viņus jaunos projektos vai iniciatīvās atbilstoši viņu spējām, kamēr pārējie to piedzīvo reti ($\sim 40\%$ “retos gadījumos”) vai vispār nekad ($\sim 21\%$ atzīmējuši “nē”). (sk.9.att.)



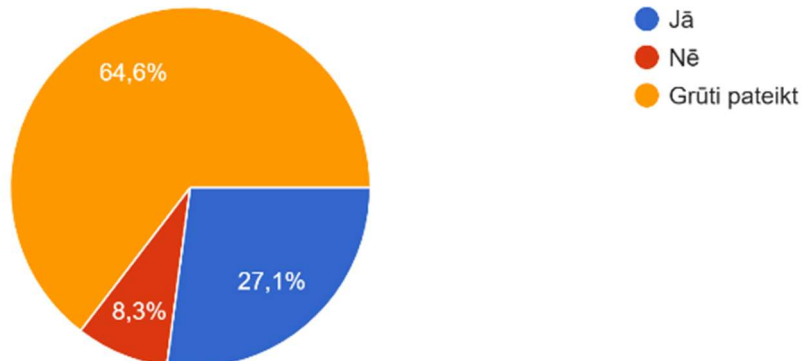
9.att. Darbinieku iesaistīšana jaunos projektos vai iniciatīvās (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Papildus tam daļa darbinieku nejūtas droši brīvi paust savu viedokli: tikai 37.5% atbildēja, ka jā, viņi var brīvi izteikties bez bailēm, kamēr vairākums izvēlējās “daļēji” (54%) vai “nē” (8%).



10.att. Cik brīvi darbinieks var izteikties (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tikai 13 respondenti (27%) uzskatīja, ka vadītāji būtu ieinteresēti uzlabot savu vadības stilu, ja tiktu piedāvātas apmācības vai vadlīnijas, kamēr lielākā daļa nebija pārliecināti (“grūti pateikt” atbilde; 65%). (sk. 11.att.)



11.att. Vadītāju gatavība uzlabot savas prasmes, pēc darbinieku domām (Avots: autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Lai padziļināti izprastu vadības stilu nozīmi darbinieku motivācijas veidošanā valsts pārvaldē, tika veiktas četras intervijas ar vidējā līmeņa vadītājiem no dažādām struktūrvienībām. Intervijas atklāja būtiskas atšķirības gan vadības stilā, gan motivēšanas pieejās, kā arī izcēla vairākas sistēmiskas problēmas.

Trīs no četriem intervētajiem vadītājiem atzina, ka viņu pieeja vadībai ir demokrātiska vai atbalstoša, ar centieniem veidot divpusēju komunikāciju un iesaistīt darbiniekus lēmumu pieņemšanā. Piemēram, viens no respondentiem uzsvēra: “Man ir svarīgi, lai komanda jūtas iesaistīta lēmumu pieņemšanā... motivācija rodas no sajūtas, ka tava balss tiek sadzirdēta.”

Savukārt viens vadītājs raksturoja savu stilu kā liberālu ar ierobežotu iesaisti, atzīstot, ka noslogojuma dēļ bieži trūkst laika padziļinātai komunikācijai vai motivācijas vadībai. Tas atspoguļojas darbinieku attieksmē – šāds pieejas modelis rada sajūtu, ka darbinieki ir atstāti “pašplūsmā”, kas ilgtermiņā mazina iesaisti un motivāciju.

Visi vadītāji uzsvēra, ka motivācija valsts pārvaldē nav konstanta, bet mainīga.

Motivāciju ietekmē:

- Pārslogotība un personāla trūkums,
- Zems atalgojums salīdzinājumā ar atbildības līmeni,
- Ierobežotas profesionālās izaugsmes iespējas,
- Nepietiekama atgriezeniskā saite vai atzinība no augstākās vadības.

Kā norāda viena no respondentiem: “Daļa darbinieku jūtas pārslogoti un gaida pozitīvas pārmaiņas... trūkst atzinības.” Šādas situācijas veicina apātiju, samazina lojalitāti un pasliktina darba rezultātus. Vadītāji, kuri aktīvi sniedz atzinību, veicina līdzdalību un pielāgojas darbinieku vajadzībām, novēro labākus darba rezultātus un pozitīvāku mikroklimatu.

Trīs no četriem vadītājiem uzsvēra, ka komunikācija viņu praksē ir divpusēja un balstīta uz uzticēšanos. Tiešā komunikācija tiek izmantota ne tikai darba uzdevumu nodošanai, bet arī, lai uzzinātu darbinieku motivācijas faktorus un apmierinātības līmeni.

Pretēji tam, viens vadītājs atzina, ka komunikācija struktūrā notiek galvenokārt “no augšas uz leju” un darbinieki maz tiek iesaistīti, kas ilgtermiņā veicina atsvešināšanos un zemu motivāciju.

Positīvi vērtējama ir vairāku vadītāju spēja atzīt savas kļūdas vadības praksē un pielāgoties. Piemēram: “Ja redzu, ka kāda pieceja nedarbojas — es mainu taktiku. Sarunājos ar cilvēkiem, skaidroju savus lēmumus.”

Secinājumi

Veiktais pētījums apstiprina, ka Latvijas valsts pārvaldē pārsvarā tiek izmantots demokrātiskais vadības stils. Tomēr fakts, ka gandrīz trešdaļa darbinieku nevar skaidri identificēt savu vadītāja izmantoto vadības stilu, liecina par nepietiekamu vai nekonsekventu vadītāju komunikāciju. Šis aspekts norāda uz nepieciešamību vadītājiem veicināt atklātāku un skaidrāku komunikāciju. Pētījuma rezultāti rāda, ka būtiskākie darbinieku motivācijas veicinātāji Latvijas valsts pārvaldē ir atalgojums, pozitīvs darba kolektīvs un sajūta, ka veicamais darbs kalpo sabiedriskajam labumam. Vadības atbalsts un iespējas profesionālajai izaugsmei tiek augsti vērtētas, tomēr praksē tiek realizētas nepietiekami, kas norāda uz iespējamajiem vadības procesa uzlabojumiem. Galvenie faktori, kas negatīvi ietekmē darbinieku motivāciju, ir nepietiekama vadības atzinība, ierobežotas profesionālās izaugsmes iespējas, necaurspīdīga vai nepietiekama komunikācija un autoritāra vadības stila izpausmes. Šie aspekti signalizē par nepieciešamību pārskatīt vadības piecejas, īpaši komunikācijas un atzinības sniegšanā. Vadītāju reakcijas uz darbinieku kļūdām lielākoties tiek novērtētas kā konstruktīvas, tomēr pastāv arī gadījumi, kad vadītāji piemēro sodošu vai ignorējošu attieksmi. Šāda pieceja negatīvi ietekmē darbinieku uzticību vadībai un mazina motivāciju, tādēļ vadības praksē jāstiprina pozitīvas atgriezeniskās saites kultūra. Vadītāji teorētiski apzinās nepieciešamību uzlabot un pielāgot vadības stilu, tomēr praksē to ne vienmēr efektīvi realizē. Savukārt darbinieki šaubās par vadītāju patiesu ieinteresētību šādu izmaiņu ieviešanā. Šis konstatējums norāda uz nepieciešamību vadības līmenī veicināt uzticamības un konsekvences principu ievērošanu. Pētījuma iegūtie rezultāti liecina par vadības stilu un darbinieku motivācijas mijiedarbības nozīmi Latvijas valsts pārvaldē. Šis pētījums sniedz praktiski pielietojamus ieteikumus vadības efektivitātes celšanai un darbinieku motivācijas uzlabošanai, kā arī rada pamatu turpmākiem pētījumiem par vadības stilu ietekmi dažādās valsts pārvaldes institūcijās.

Vadlīnijas vadības stilu pilnveidošanai valsts pārvaldē:

1. Ieviest vadītāju ikmēneša individuālās sarunas ar darbiniekiem.

2. Veidot strukturētus novērtēšanas rīkus, tostarp pozitīvas atgriezeniskās saites kultūru.
3. Piedāvāt mērķtiecīgas apmācības vadītājiem par transformējošo un demokrātisko vadību.
4. Integrēt emocionālās inteliģences un koučinga pieejas.
5. Piešķirt darbiniekiem iespējas līdzdarboties stratēģisku lēmumu pieņemšanā.
6. Veicināt vadītāju spēju pielāgoties un atzīt kļūdas kā attīstības daļu.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Dambe, G. (2024). Emocionālo labsajūtu darbā stiprina labs mikroklimats, darba stabilitāte, darba un darba satura pievilcīgums. *Latvijas Personāla Vadīšanas Asociācija*.

<https://lpva.lv/articles/412/emocionalo-labsajutu-darba-stiprina-labs-mikroklimats-darba-stabilitate-darba-un-darba-satura-pievilcigums>

Gallup (2025). State of the Global Workplace: 2025 Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. New York: Harper & Row.

OECD (2023). OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.



Elviss Kranāts. DARBINIEKU MOTIVĀCIJAS INSTRUMENTI UZŅĒMUMĀ SIA “EVA-SAT”

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma “Vadības zinības”
Zinātniskais vadītājs: MBA, docente Jeļena Budanceva*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte. Lai uzņēmums SIA “EVA-SAT” spētu veiksmīgi darboties konkurētspējīgajā darba tirgū, būtiski ir nodrošināt darbinieku motivāciju un apmierinātību ar darbu, jo tikai motivēti darbinieki spēj strādāt ar atdevi, ilgtermiņā palikt uzņēmumā un sekmēt tā izaugsmi. Tādēļ pētījuma mērķis ir noskaidrot, kādi motivācijas veidi tiek izmantoti, kuri no tiem ir efektīvi un kā tos iespējams pilnveidot.

Pētījuma mērķis. Izanalizēt darbinieku motivēšanas instrumentus uzņēmumā SIA “EVA-SAT” un tādējādi atrast veidus kā varētu uzlabot darbinieku apmierinātību un darba efektivitāti.

Pētījuma metodes. Literatūras apskats, datu analīze, anketēšana un intervija ar vadītāju.

Sasniegtie rezultāti. Motivācijas līmenis uzņēmuma SIA “EVA-SAT” Rīgas, Krasta ielas 44 veikalā “Komforts” ir vidējs vai zems, un galvenais faktors tam ir atalgojums. Balstoties uz Maslova teoriju un redzot kolektīva atbildes uz aptauju varam secināt, ka ja netiek apmierinātas cilvēka primārās vajadzības (fizioloģiskās vajadzības), tad vajadzība pēc atzinības nav tik būtiska.

Atslēgas vārdi: darba tirgus; darbinieki; motivācija; apmierinātība.

Ievads

Mūsdienu darba tirgū ir ļoti svarīgi, lai uzņēmumi spētu piesaistīt un noturēt labus darbiniekus. Lai to panāktu, viens no svarīgākajiem faktoriem ir darbinieku motivācija. Ja cilvēki darbā jūtas labi, viņiem ir vēlme strādāt, censties vairāk, būt atsaucīgākiem un lojāliem darbiniekiem uzņēmumam. Tieši tādēļ motivācijas sistēma jeb veids, kā uzņēmums cenšas ieinteresēt un atbalstīt savus darbiniekus, ir ļoti būtiska.

Šī pētījuma tēma ir “Darbinieku motivācijas instrumenti uzņēmumā SIA “EVA-SAT”.” Šis temats ir aktuāls, jo motivēti darbinieki palīdz uzņēmumam attīstīties un veiksmīgi darboties ilgtermiņā. Katram cilvēkam ir svarīgs kas cits - kādam galvenais ir laba alga, citam - draudzīgs kolektīvs vai izaugsmes iespējas. Tieši tādēļ uzņēmumiem ir jāmeklē dažādi veidi, kā motivēt savus darbiniekus un rūpēties par viņu apmierinātību darba tirgū.

Uzņēmums SIA “EVA-SAT”, ir Latvijas uzņēmums, kas darbojas santehnikas jomā. Tas pārvalda veikalu tīklu ar nosaukumu “Komforts”, kas piedāvā dažādus santehnikas, apkures un ventilācijas sistēmu produktus. Latvijā ir 9 “Komforts” veikali, trīs Rīgā un viens veikals Jelgavā, Ventspilī, Liepājā, Rēzeknē, Valmierā un Daugavpilī. Lietuvā ir divi “Komforts” veikali - Viļņā un Kauņā. Uzņēmums strādā gan mazumtirdzniecībā, gan arī vairumtirdzniecībā, nodrošinot klientu vēlmes mājas remontam, vai arī lieliem projektiem (EVA-SAT, 2025).

Es strādāju uzņēmumā SIA “EVA-SAT” jau gandrīz trīs gadus, tādēļ šim pētījumam izvēlējos šo uzņēmumu. Šajā laika posmā, strādājot SIA “EVA-SAT”, man ir bijusi iespēja iepazīt šo uzņēmumu no iekšienes, redzēt kā tas darbojas, kāda ir darba vide, un kā uzņēmums motivē darbiniekus. Ikdienā

strādājot šeit, esmu novērojis gan pozitīvas lietas, gan to, ko vēl varētu uzlabot, lai cilvēki justos vēl apmierinātāki ar savu darba vietu.

Šī darba mērķis ir izpētīt un izanalizēt, kādas motivācijas metodes šobrīd izmanto SIA “EVA-SAT”, cik labi tās strādā, un ko varētu mainīt vai papildināt, lai darbinieki būtu vēl motivētāki. Lai iegūtu pēc iespējas precīzāku priekšstatu par situāciju uzņēmumā, darba ietvaros tiks veikta darbinieku aptauja un tiks veikta arī intervija ar Rīgas, Krasta ielas 44 “Komforts” veikala vadītāju. Šie dati un gūtā informācija palīdzēs saprast darbinieku viedokli un ieteikumus motivācijas uzlabošanai.

Tāpat, lai vēl pilnvērtīgāk saprastu, kā dažādi faktori ietekmē darbinieku motivāciju, ir vērts aplūkot arī Abrahama Maslova vajadzību hierarhijas teoriju. Tā skaidro, ka cilvēkiem ir piecas pamatvajadzību grupas, kuras parasti tiek attēlotas kā piramīda. Šīs vajadzības ir jāapmierina pakāpeniski, sākot no zemākās, līdz augstākajai. Uzskatu, ka šīs teorijas izmantošana man palīdzēs vairāk izprast cilvēku motivāciju, ko arī pētu šajā darbā.

Analītiskais apskats

Lai izprastu darbinieku motivācijas sistēmas būtību uzņēmumā SIA “EVA-SAT”, ir svarīgi vispirms aplūkot teorētiskos pamatus, kas skaidro, kāpēc cilvēki strādā un kas viņus mudina darīt darbu ar vēlmi un atbildību.

Viena no būtiskākajām teorijām šajā jomā ir Herceberga divu faktoru teorija, kuru skaidri izklāstījusi personāla vadības eksperte Inese Ešenvalde, viņa raksta: “Motivatori – faktori, kas labvēlīgi ietekmē darbinieka apmierinātību ar darbu: gandarījuma izjūta darbā, panākumu atzišana, darba process kā tāds, atbildības un autonomijas pakāpe, izaugsmes iespējas, karjera, apmācības iespējas.” (Ešenvalde, 2008)

Šis citāts parāda, ka cilvēki ne tikai strādā algas dēļ, bet arī vēlas, lai viņu darbs būtu interesants, attīstītu viņus un sniegtu sajūtu, ka viņi ir svarīgi un novērtēti. Tomēr, lai šie motivatori varētu sākt darboties, vispirms jābūt sakārtotiem tā saucamajiem “higiēnas” faktoriem. Ešenvalde tos raksturo šādi: “Higiēnas faktori – novērš darbinieka neapmierinātību ar darbu: darba vietas stabilitāte, sociālais statuss, organizācijas darbības politika, darba ergonomiskie apstākļi, tiešā vadītāja attieksme, personiskā dzīve, attiecības ar kolēģiem, darba alga un citi bonusi, attiecības ar padotajiem.” (Ešenvalde, 2008)

Šie faktori nav tie, kas motivē cilvēku strādāt labāk, bet, ja tie nav apmierinoši, darbinieks būs neapmierināts un var pat aiziet no darba. Šajā kontekstā, darbinieku aptaujā, kā arī veikala vadītājas intervijā, ir svarīgi noskaidrot, cik labi šie faktori tiek ievēroti uzņēmumā SIA “EVA-SAT”, un vai darbinieki jūtas droši, ievēroti un novērtēti ikdienas darbā.

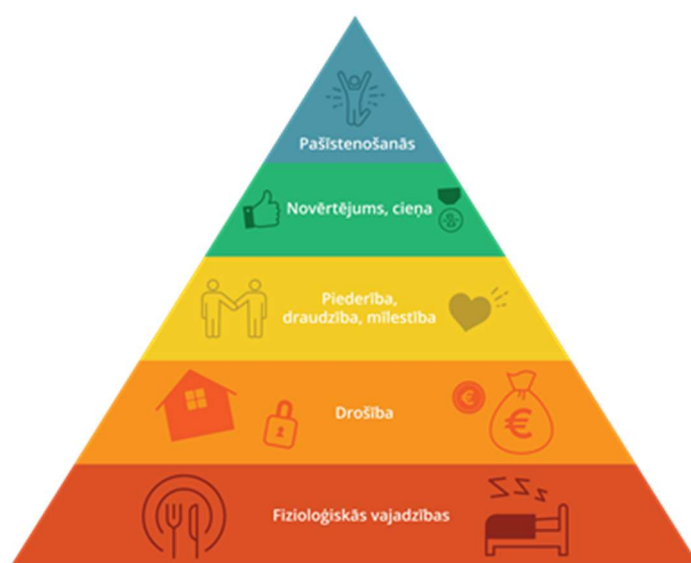
Runājot par atalgojumu, Ešenvalde uzsver: “Atalgojuma sistēmas efektivitāti raksturo četri rādītāji: vienkāršība, specifiskums, caurspīdīgums un stabilitāte. Darbiniekiem jāzina, par ko, kāpēc un kādā veidā viņu atalgojums tiks pārskatīts, un te jādarbojas ļoti skaidrai, caurspīdīgai shēmai, ko ir viegli pamatot un lietot.” (Ešenvalde, 2008)

No darbinieku aptaujas datiem var secināt viņu apmierinātību ar esošo darba algas sistēmu uzņēmumā. Papildus šiem faktoriem, būtisku vietu ieņem atalgojums un atzinība kā motivējoši elementi darba vietā. Kā Maikls Ārmstrongs citē savā grāmatā “Kā kļūt par izcilu menedžeri”: “Nauda ir svarīga, jo tā apmierina nepieciešamākās cilvēka vajadzības. Tā ir nozīmīga ne tikai tāpēc, ka par to var kaut ko nopirkt, bet arī tāpēc, ka tā ir materiāls līdzeklis, kā paust atzinību, paaugstina cilvēka pašapziņu un novērtējumu citu acīs.” (Ārmstrongs, 2008)

Maikls Ārmstrongs uzsver arī, ka: “Viens no spēcīgākajiem stimuliem ir atzinība. Cilvēkiem jāzina ne tikai tas, cik veiksmīgs ir viņu veikums, bet arī tas, ka darba rezultāti tiek atzinīgi novērtēti.” (Ārmstrongs, 2008)

Šie citāti saskan ar aptaujas jautājumiem par vadības atzinību un to, vai darbinieki jūtas pamanīti un novērtēti par savu darbu. Tie arī sasaistās ar veikala vadītājas teikto par to, kā viņa sniedz atgriezenisko saiti un motivē savus darbiniekus - nauda nav tikai līdzeklis rēķinu apmaksai – tā arī parāda, vai darbinieks ir novērtēts.

Tāpat, svarīga daļa darbinieku motivācijas sistēmā ir elastīgs darba grafiks un veselības apdrošināšana. Šie elementi kļūst arvien nozīmīgāki mūsdienu darba tirgū. Tos var uzskatīt gan par higiēnas faktoriem (kas samazina stresu), gan arī par motivatoriem (kas uzlabo dzīves kvalitāti). Tie ir iekļauti aptaujā, lai noskaidrotu, cik svarīgi darbiniekiem ir šie faktori.



1.att. Maslova vajadzību teorijas piramīda. (Avots: Uzdevumi.lv, 2025)

Pirmā vajadzību grupa ir fizioloģiskās vajadzības - tās ietver sevī pārtiku, ūdeni, miegu un drošu vidi. Darba vietā tas nozīmē stabilu darba algu, darba apstākļus, piemērotu darba vidi un iespēju atpūsties. Ja darbinieks nesaņem pietiekamu atalgojumu vai viņa darba vide ir bīstama, vai pārlietu nogurdinoša, viņš nespēs koncentrēties uz augstākām vajadzībām, piemēram, pašizaugsmi vai sasniegumiem.

Nākamais līmenis ir drošības vajadzības, kas sevī ietver gan fizisko drošību, gan arī finansiālo un emocionālo stabilitāti. Šajā kontekstā veselības apdrošināšana un garantēta darba vieta kļūst par ļoti nozīmīgiem aspektiem. Ja uzņēmums spēj nodrošināt šos elementus, darbinieki jūtas mierīgāki un lojāli savam uzņēmumam.

Trešais līmenis ir sociālās vajadzības - vajadzības pēc piederības, draudzības un labām attiecībām. Tās saistās ar kolektīva klimatu, vadītāja attieksmi un savstarpējo cieņu. Ja darba vieta ir draudzīga, un kolēģi atbalsta viens otru, darbinieki jūtas piederīgi komandai un viņu motivācija aug.

Ceturtā vajadzība ir cieņa un atzinība. Šajā līmenī īpaši svarīga kļūst vadības atzinība, panākumu novērtēšana un iespēja izcelties. Rakstnieks un menedžeris Maikls Ārmstrongs uzsvēra: “Viens no spēcīgākajiem stimuliem ir atzinība. Cilvēkiem jāzina ne tikai tas, cik veiksmīgs ir viņu veikums, bet arī tas, ka darba rezultāti tiek atzinīgi novērtēti.” (Ārmstrongs, 2008)

Šo aspektu ir svarīgi noskaidrot darbinieku aptaujā un vadītāja intervijā, lai saprastu vai uzņēmumā tiek sniegta atgriezeniskā saite un, vai darbinieki jūtas novērtēti.

Visbeidzot, piektais līmenis ir pašrealizācijas vajadzības - vajadzība sasniegt savu potenciālu, attīstīties un radoši izpausties. Šajā līmenī motivējoši var darboties piedāvātās apmācības, karjeras izaugsmes iespējas un iespēja pieņemt lēmumu pašam. Ja darbinieks redz, ka uzņēmums iegulda viņa attīstībā, viņš kļūst lojālāks un vairāk ieinteresēts darba rezultātos.

Gala rezultātā, Maslova teorija palīdz saprast, kā dažādi motivējošie un higiēnas faktori ietekmē darbiniekus dažādos vajadzību līmeņos. Izmantojot šo teoriju kopā ar Ešenveldes un Ārmstronga pieeļām, var veidot daudzpusīgu un pamatotu analīzi par motivācijas sistēmu uzņēmumā SIA "EVA-SAT".

Pētījuma metodoloģija

Pētījumā tika izmantota anketēšanas metode. Tika izveidota aptauja interneta portālā "Visidati.lv". Aptaujas nosaukums bija "Motivēšanas sistēmas būtība un tās analīze uzņēmumā SIA "EVA-SAT." Aptauja tika nosūtīta konkrēti Rīgas, Krasta ielas 44 "Komforts" veikala kolektīvam.

Jautājumus aptaujām izvēlējās ar mērķi, lai spētu labāk izprast, kuri motivācijas faktori cilvēkus motivē vairāk un - kuri mazāk. Kā arī tika ievietoti jautājumi, kur cilvēki varēja brīvi izteikt savas domas. Jautājumi "Komforts" veikala kolektīvam tika izveidoti tā, lai varētu labāk izprast darbinieku kopējo motivācijas līmeni un noskaņojumu strādājot uzņēmumā SIA "EVA-SAT".

Aptauja "Motivēšanas sistēmas būtība un tās analīze uzņēmumā SIA "EVA-SAT", sastāvēja no piecpadsmit jautājumiem, no kuriem četrpadsmit jautājumos respondentiem bija jāizvēlas kāds atbildes variants (vienā no tiem bija iespēja izvēlēties vairākus atbilžu variantus), taču viens jautājums bija ar brīvi ierakstāmu atbildi.

Papildus aptaujai tika arī intervēta Rīgas, Krasta ielas 44 "Komforts" veikala vadītāja. Intervija sastāvēja no astoņiem jautājumiem, ar kuru palīdzību centās izprast kā vadība skatās uz esošo motivācijas sistēmu un vai, viņuprāt, esošā sistēma strādā gana efektīvi, un vai viņi redz, ko varētu uzlabot šajā sistēmā.

Aptaujā iegūtie dati tika apkopoti un analizēti, kā arī papildus analizējot veikala vadītājas intervijā gūtās atbildes, tika veikti secinājumi. Ņemot vērā veikala "Komforts" darbinieku sniegtās atbildes uz aptauju, tika arī izvirzīti priekšlikumi motivācijas sistēmas uzlabošanai.

Pētījuma rezultāti

Pētījumā tika izmantota aptaujas un Krasta ielas 44 "Komforts" veikala vadītājas intervija.

Aptauja tika nosūtīta SIA "EVA-SAT" darbiniekiem, kuri strādā Krasta ielas 44 "Komforts" veikalā. Šī aptauja sastāvēja no 15 jautājumiem un uz to atbildēja 10 veikala darbinieki.

Uz aptauju atbildēja darbinieki dažādās vecuma grupās, 2 respondenti bija līdz 25 gadu vecumam, 5 respondenti bija vecuma grupā no 26 līdz 35 gadu vecumam, viens respondents bija vecuma grupā no 36 līdz 45 gadu vecumam, viens respondents bija vecuma grupā no 46 līdz 55 gadu vecumam un viens respondents bija 56 un vairāk vecuma grupā. Visvairāk respondentu, jeb puse no visiem aptaujātajiem, bija vecuma grupā no 26 līdz 35 gadu vecumam.

No veikala "Komforts" respondentiem viens strādā uzņēmumā mazāk nekā 6 mēnešus, viens respondents strādā 6 mēnešus līdz 1 gadam, divi respondenti strādā 1 līdz 3 gadiem, divi respondenti strādā 3 līdz 5 gadiem un četri respondenti strādā vairāk par 5 gadiem. Visvairāk respondentu, jeb puse no visiem aptaujātajiem, strādā veikalā "Komforts" vairāk par 5 gadiem.

3. Vai Jūsu alga ir atkarīga no pārdošanas plāna izpildes vai citiem rādītājiem?

Jā	9		90%
Nē	1		10%
iesniegto atbilžu summa	10		

1.att. Vai Jūsu alga ir atkarīga no pārdošanas plāna izpildes vai citiem rādītājiem? (Avots: Autora apkopojums)

4. Cik motivējoša Jums šķiet mainīgā algas daļa (1 - nemotivē, 5 - ļoti motivē)

1 - nemotivē	1		10%
2 - drīzāk nemotivē	2		20%
3 - neitrāli	0		0%
4 - drīzāk motivē	4		40%
5 - ļoti motivē	3		30%
iesniegto atbilžu summa	10		

2.att. Cik motivējoša Jums šķiet mainīgā algas daļa? (Avots: Autora apkopojums)

Šie rezultāti atspoguļo to, ka deviņiem respondentiem alga ir atkarīga no pārdošanas plāna izpildes vai citiem rādītājiem, savukārt, vienam respondentam alga nav atkarīga no tā. Šo var pamatot ar to, ka viens no respondentiem strādā uzņēmumā mazāk par 6 mēnešiem, kas nozīmē to, ka pārbaudes laiks vēl nav beidzies un individuālais plāns tiek izveidots tikai pēc pārbaudes laika beigām. Un 70% no šiem respondentiem uzskata, ka mainīgā algas daļa ir labs motivācijas instruments.

5. Kā Jūs vērtējat uzņēmumā izmantoto darbinieku savstarpējo atzinību (monētu dalīšanu)?

Pozitīvi	8		80%
Neitrāli	2		20%
Negatīvi	0		0%
iesniegto atbilžu summa	10		

3.att. Kā Jūs vērtējat uzņēmumā izmantoto darbinieku savstarpējo atzinību (monētu dalīšanu)? (Avots: Autora apkopojums)

SIA "EVA-SAT" darbiniekiem katru mēnesi tiek izdalītas 5 virtuālās monētas, kuras tālāk var izdalīt kādam no kolēģiem kā paldies par palīdzību, vai labi padarītu darbu. Darbinieki šīs monētas var krāt un pēc tam par sakrātajām monētām ir iespēja iegādāties kādu no piedāvātajām dāvanu kartēm. Lielākā daļa no respondentiem, jeb 80% šo uzskata par efektīvu motivācijas instrumentu.

6. Vai Jūs esat saņēmis/-usi tiešu atzinību no vadības par labi padarītu darbu pēdējā pusgada laikā?

Jā, regulāri	1		10%
Dažkārt	5		50%
Nekad	4		40%
iesniegto atbilžu summa	10		

4.att. Vai Jūs esat saņēmis/-usi atzinību no vadības par labi padarītu darbu pēdējā pusgada laikā?
(Avots: Autora apkopojums)

7. Cik motivējoša Jums šķiet šāda vadības atzinība (1 - nemotivē, 5 - ļoti motivē)



5.att. Cik motivējoša Jums šķiet šāda atzinība? (Avots: Autora apkopojums)

Šie rezultāti atspoguļo to, ka pēdējā pusgada laikā nelielā pārsvarā, jeb 60% darbinieku ir saņēmuši atzinību no vadības puses. No visiem respondentiem 40% šādu atzinību uztver neitrāli, savukārt 40% respondentu tas motivē.

8. Kā Jūs vērtējat apmācību, semināru un izaugsmes iespējas kā motivējošu faktoru (1 - nemotivē, 5 - ļoti motivē)



6.att. Kā Jūs vērtējat apmācību, semināru un izaugsmes iespējas kā motivējošu faktoru? (Avots: visidati.lv aptauja)

Šie rezultāti atspoguļo to, ka puse respondentu, jeb 50% uzskata apmācības, seminārus un izaugsmes iespējas kā efektīvu motivācijas instrumentu.

9. Cik nozīmīga Jums ir iespēja pielāgot darba grafiku savām vajadzībām (1 - nav nozīmīga, 5 - ļoti nozīmīga)



7.att. Cik nozīmīga Jums ir iespēja pielāgot darba grafiku savām vajadzībām? (Avots: Autora apkopojums)

Šie rezultāti atspoguļo to, ka lielākajai daļai respondentu, jeb 90% ir nozīmīga iespēja pielāgot darba grafiku viņu vajadzībām.

10. Vai Jūs izmantojat uzņēmuma piedāvāto veselības apdrošināšanu?

Jā	8		80%
Nē	2		20%
iesniegto atbilžu summa	10		

8.att. Vai Jūs izmantojat uzņēmuma piedāvāto veselības apdrošināšanu? (Avots: Autora apkopojums)

11. Kā Jūs vērtējat veselības apdrošināšanu kā motivējošu faktoru (1 - nemotivē, 5 - ļoti motivē)

1 - nemotivē	0		0%
2 - drīzāk nemotivē	1		10%
3 - neitrāli	2		20%
4 - drīzāk motivē	3		30%
5 - ļoti motivē	4		40%
iesniegto atbilžu summa	10		

9.att. Kā Jūs vērtējat veselības apdrošināšanu kā motivējošu faktoru? (Avots: Autora apkopojums)

Šie rezultāti atspoguļo to, ka no desmit respondentiem, astoņi izmanto uzņēmuma piedāvāto veselības apdrošināšanu un 70% uzskata to par efektīvu motivācijas instrumentu.

12. Kas Jūs motivē visvairāk darba vietā? (Izvēlies līdz 2 atbildēm) (vairākas atbildes iespējamas)

Alga	6		24%
Vadības vai kolēģu atzinība	2		8%
Kolektīvs	4		16%
Izaugsmes iespējas	5		20%
Elastīgs grafiks	5		20%
Veselības apdrošināšana	3		12%
iesniegto atbilžu summa	25		

10.att. Kas Jūs motivē visvairāk darba vietā? (Avots: Autora apkopojums)

Šie rezultāti atspoguļo to, ka sešus respondentus, jeb 24% motivē alga, piecus respondentus, jeb 20% motivē izaugsmes iespējas, piecus respondentus, jeb 20% motivē elastīgs darba grafiks, četrus respondentus, jeb 16% motivē kolektīvs, trīs respondentus, jeb 12% motivē veselības apdrošināšana un tikai divus respondentus, jeb 8% motivē vadības vai kolēģu atzinība. Tas atspoguļo to, ka alga Krasta ielas “Komforts” veikala darbiniekiem ir efektīvākais motivators, savukārt, vismazāk darbiniekus motivē vadības vai kolēģu atzinība.

13. Kā Jūs kopumā vērtējat Jūsu motivāciju šajā uzņēmumā?



11.att. Kā Jūs kopumā vērtējat motivāciju šajā uzņēmumā? (Avots: Autora apkopojums)

14. Pēdējā gada laikā Jūs teiktu, ka Jūsu motivācijas līmenis darba vietā ir audzis, palicis nemainīgs vai krities?



12.att. Pēdējā gada laikā Jūs teiktu, ka Jūsu motivācijas līmenis darba vietā ir audzis, palicis nemainīgs vai krities? (Avots: Autora apkopojums)

Šie rezultāti atspoguļo to, ka pieciem respondentiem, jeb 50% motivācijas līmenis šajā uzņēmumā ir vidējs, trīs respondentiem, jeb 30% motivācijas līmenis ir augsts, savukārt diviem respondentiem, jeb 20% motivācijas līmenis ir zems. Pēdējā gada laikā septiņiem respondentiem, jeb 70% motivācijas līmenis ir palicis nemainīgs, savukārt, trīs respondentiem, jeb 30% motivācijas līmenis ir krities.

Uz jautājumu, ko respondenti uzņēmumā SIA “EVA-SAT” ieteiktu uzlabot, lai augtu motivācijas līmenis, visi uzsvēra, ka būtu jāpārskata atalgojuma rēķināšanas sistēma, lai būtu iespēja nopelnīt vairāk.

Lai padziļināti izprastu aptaujas rezultātos atklātās tendences un gūtu vadības skatījumu uz uzņēmuma motivācijas sistēmu, tika veikta intervija ar uzņēmuma SIA “EVA-SAT” Rīgas, Krasta ielas 44 veikala “Komforts” vadītāju. Intervijas mērķis bija noskaidrot, kā uzņēmuma vadība vērtē esošo motivācijas sistēmu, kā arī kādus uzlabojumus tā plāno ieviest nākotnē.

1. Kādas ir Jūsu līdzšinējās atziņas par darbinieku motivāciju šajā darba vietā?

Katram darbiniekam ir nepieciešama individuāla pieeja — tas, kas motivē vienu, ne vienmēr darbosies otram. Motivācija iedalās iekšējā un ārējā, un tas, kura no tām ir dominējošā, redzams ikdienas darba procesā. Redzams, cik daudzi ir pašmotivēti, savukārt, citiem nepieciešami ārēji motivācijas faktori. Turklāt jāņem vērā, ka cilvēki ar laiku mainās — mainās arī viņu ieradumi un līdz ar to arī tas, kas viņus motivē.

2. Kā Jūs raksturotu esošo motivācijas sistēmu uzņēmumā SIA “EVA-SAT”? Kādi instrumenti tiek izmantoti visbiežāk?

Galvenais motivācijas instruments ir algas mainīgā daļa. Uzņēmumā tiek pielietots individuālais pārdošanas plāns un bonusa sistēma — piemaksas par plāna izpildi vai pārsniegšanu, kā arī par

iztirgojamu preču pārdošanu. Šobrīd uzņēmumā notiek darbs pie motivācijas sistēmas uzlabošanas, lai to padarītu mērķtiecīgāku un darbiniekiem ikdienā justos labāk darot savu darbu.

3. Vai un kā tiek izmantota mainīgā algas daļa, kas balstīta uz plāna izpildi? Kā, Jūsaprāt, tā ietekmē darbinieku motivāciju?

Alga sastāv no nemainīgās daļas un mainīgās piemaksas, kas ir tieši atkarīga no paveiktā darba — individuālā plāna izpildes, kā arī no kopējā veikala plāna sasniegšanas. Ja veikals kā komanda sasniedz mērķus, darbinieki saņem papildus atalgojumu. Šī sistēma ir efektīvs motivācijas rīks, lai gan jāatzīst — tā nestrādā vienlīdz spēcīgi visiem.

4. Kāda ir Jūsu attieksme pret iekšējās atzinības sistēmu, piemēram, monētu dalīšanu par labu darbu?

Man šis motivācijas instruments ļoti patīk. Kā vadītājam man gribētos, lai šādu pateicības “monētu” būtu vairāk, lai varētu izteikt atzinību katram par viņa ieguldījumu. Es arī cenšos ikdienā pievērst uzmanību pozitīviem brīžiem, lai individuāli pateiktos darbiniekiem par labi paveiktu darbu vai sasniegumiem. Tas ir svarīgi arī kolēģu vidū — atzinība no kolēģiem var būt tikpat vērtīga kā no vadības.

5. Jūsaprāt, kas darbiniekus motivē visvairāk – vai tas ir atalgojums, darba vide, attiecības ar kolēģiem, izaugsmes iespējas vai kas cits?

Mūsu kolektīvā galvenais motivācijas avots ir paši cilvēki — kolēģu savstarpējās attiecības. Mēs esam ļoti saliedēta komanda, kur viens otram sniedz atbalstu. Protams, katram ir arī individuālie motivatori, bet kopumā tieši kolektīvs veido šo pozitīvo un iedvesmojošo vidi.

6. Kā Jūs vērtējat apmācību un semināru nozīmi motivēšanas procesā? Vai šādas iespējas uzņēmumā tiek izmantotas pietiekami?

Jā, darbinieki šīs iespējas izmanto ļoti aktīvi. Apmācības sniedz iespēju paplašināt zināšanas un padziļināti apgūt svarīgas prasmes, kas būtiski atvieglo ikdienas darbu. Tas ir motivējoši, jo tiek dota iespēja augt savā kompetencē bez papildu izmaksām.

7. Kādas izmaiņas vai uzlabojumus Jūs vēlētos redzēt darbinieku motivēšanas sistēmā?

Es vēlētos ieviest regulāras ikmēneša pārrunas ar katru darbinieku. Tas ļautu vadībai aktīvāk iesaistīties darbinieku ikdienā un vienlaikus veicinātu arī darbinieku līdzdalību lēmumu pieņemšanā. Tādējādi būtu iespējams kopīgi noteikt skaidrus mērķus un plānus.

8. Vai Jūs redzat atšķirības starp jaunajiem un pieredzējušajiem darbiniekiem attiecībā uz motivējošiem faktoriem?

Jā, noteikti. Pieredzējušiem darbiniekiem lielāka nozīme ir stabilitātei — pastāvīgiem ienākumiem un sociālajai drošībai, piemēram, apdrošināšanai. Savukārt, jaunākiem darbiniekiem svarīgāka ir elastība — iespēja pielāgot darba laiku savām vajadzībām.

Secinājumi

Lai novērtētu motivācijas sistēmas efektivitāti uzņēmumā SIA “EVA-SAT”, tika veikta darbinieku aptauja, kurā piedalījās vairāki veikalu darbinieki, dažādos vecumos un ar dažādu darba stāžu, kā arī tika noorganizēta intervija ar SIA “EVA-SAT” Rīgas, Krasta ielas 44 veikala “Komforts” vadītāju.

Aptaujājot uzņēmuma darbiniekus, atklājās, ka lielākā daļa no viņiem savu motivācijas līmeni vērtē kā vidēju. Tas nozīmē, ka viņi veic savus darba pienākumus, atbildīgi, taču izjūtot zināmu rutīnu, nogurumu vai arī neredzot attīstības iespējas. Būtiski ir tas, ka neviens no darbiniekiem neuzrādīja ļoti augstu

motivācijas līmeni, un vairākos gadījumos tika norādīts, ka motivācija pēdējā gada laikā ir samazinājusies vai palikusi nemainīga.

Kā pozitīvu aspektu darbinieki visbiežāk minēja draudzīgu kolektīvu, atbalstošu darba vidi un elastīgu darba grafiku. Tomēr gandrīz visi respondenti vienprātīgi uzvēra, ka atsevišķos gadījumos ar to vien nepietiek, lai ikdienā justos patiesi motivēti un ieguldītu vairāk nekā minimumu. Visi aptaujātie darbinieki skaidri norādīja, ka galvenais šķērslis augstākas motivācijas sasniegšanai ir esošā atalgojuma sistēma. Darbinieki pauda vēlmi, lai tiktu pārskatīta algu politika un radīta iespēja nopelnīt vairāk.

Intervijā ar veikala vadītāju tika pausts uzskats, ka darbinieki uzņēmumā kopumā esot apmierināti ar darbu. Vadītāja uzsvēra labu kolektīva mikroklimatu, kā arī to, ka darbiniekiem ir pieejams elastīgs darba grafiks un tiek nodrošinātas labas izaugsmes iespējas ar semināriem un apmācībām. Viņsprāt, tas viss kopā nodrošina labu pamatu darbinieku motivācijai.

Tomēr, salīdzinot šo redzējumu ar reālajiem aptaujas datiem, redzam, ka motivācijas uztvere no vadības puses ir nedaudz optimistiskāka, nekā darbinieku realitātē. Darbinieki piekrīt, ka kolektīvs ir draudzīgs un darba apstākļi ir salīdzinoši labi, taču tas nenosdz galveno problēmu – ierobežoto finansiālo motivāciju. Līdz ar to var secināt, ka vadītājas redzējums sakrīt ar daļu realitātes, taču nenovērtē pietiekami lielo nozīmi, ko darbinieki piešķir atalgojumam kā motivācijas faktoram.

Intervijā vadītāja uzsvēra arī vēlmi nākotnē aktīvāk iesaistīt darbiniekus lēmumu pieņemšanā, uzlabot iekšējo komunikāciju un biežāk izteikt atzinību par labi paveiktu darbu. Šīs iniciatīvas norāda uz vēlmi stiprināt nefinansiālos motivācijas aspektus, piemēram, piederības sajūtu, savstarpējo uzticēšanos un cieņu darba vidē.

Aptaujas rezultāti liecina, ka daļa darbinieku patiešām novērtē personisku uzslavu, iespēju justies sadzirdētiem un koleģiālu attieksmi no vadības. Tas nozīmē, ka vadītājas vēlmes šajā jomā lielā mērā saskan ar darbinieku vajadzībām. Tomēr jāņem vērā, ka vairumā atbilžu tika skaidri norādīts, lai motivācija patiešām augtu, ar morālu atbalstu nepietiek. Darbinieki vēlas just, ka viņu ieguldījums atspoguļojas finansiāli.

Tādējādi var secināt, ka vadītājas ieceres attiecībā uz komunikācijas un atzinības uzlabošanu būtu labs papildinājums motivācijas sistēmai, taču bez būtiskām izmaiņām atalgojuma sistēmā tās nespēs sniegt būtisku ietekmi uz kopējo motivācijas līmeni ilgtermiņā.

Apkopojot aptaujas rezultātus, kā arī salīdzinot tos ar vadītājas redzējumu, iespējams izdarīt vairākus nozīmīgus secinājumus:

- motivācijas līmenis uzņēmumā SIA “EVA-SAT” pārsvarā ir vidējs vai zems un pēdējā gada laikā nav bijuši uzlabojumi;
- galvenais motivācijas kavēklis ir ierobežotās finansiālās iespējas;
- vadītāja apzinās pozitīvos aspektus kolektīvā un darba vidē, bet nenovērtē pilnībā darbinieku vēlmi pēc finansiālās izaugsmes.

Pamatojoties uz šiem secinājumiem, uzņēmumam būtu lietderīgi apsvērt iespējamus uzlabojumus atalgojuma sistēmā, tostarp pārskatīt pamatalgu līmeni un ieklausīties darbinieku ieteikumos. Tas ļautu ne tikai paaugstināt motivācijas līmeni, bet arī veicinātu darbinieku lojalitāti un uzņēmuma ilgtermiņa attīstību.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Ārmstrongs M., (2008). *Kā kļūt par izcilu menedžeri*. Rīga: Zvaigzne ABC



Ešenvalde I., (2008). *Personāla vadības mūšdienu metodes*. Rīga: Merkūrijs LAT.

“EVA-SAT” (2025). <https://komforts.net/>

Uzdevumi.lv (2025). Maslova piramīda. <https://www.uzdevumi.lv/p/socialas-zinibas-un-vesture-skola2030/4-klase/ka-planot-un-pateret-resursus-sapratigi-98494/re-40a48c83-07e9-4413-a8d8-d1a127f7d475>



Agija Dobrovoļska. KĀZU PLĀNOŠANAS UZŅĒMUMU KONKURĒTSPĒJA LUKSEMBURGĀ

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Kāzu plānošanas nozare ir dinamiska un ļoti atkarīga no klientu vēlmēm, kultūras tendencēm un konkurences tirgū. Luksemburgā, kur valda augsts dzīves līmenis un multikulturāla vide, pieprasījums pēc kvalitatīviem kāzu pakalpojumiem pieaug. Šajā kontekstā īpaši nozīmīga kļūst kāzu plānošanas uzņēmumu konkurētspēja. Tās ietekmējošie faktori var ietvert pakalpojumu kvalitāti, cenas, inovācijas, mārketinga stratēģijas un klientu apmierinātību. Pētījums ir aktuāls, jo palīdz saprast, kā uzņēmumi šajā jomā var saglabāt un uzlabot savu pozīciju Luksemburgas tirgū.

Pētījuma mērķis: Izpētīt un novērtēt kāzu plānošanas uzņēmumu konkurētspēju Luksemburā, analizējot tirgus faktorus, klientu vajadzības, inovāciju un tehnoloģiju lomu, kā arī konkurences vidi, sniedzot ieteikumus uzņēmumu attīstībai.

Pētījuma metodes: Literatūras analīze, salīdzinošā analīze, ekspertu novērtējumi.

Atslēgas vārdi: konkurētspēja; kāzu plānošana.

Ievads

2023. gadā Luksemburgā reģistrētas 2 475 laulības, kas ir zemāks skaits nekā Eiropas vidējais rādītājs, un laulību skaits uz 1000 iedzīvotājiem bija 3,80, kas ir nedaudz zemāks par Eiropas vidējo līmeni, kas ir 3,9. No otras puses, šķiršanās līmenis bija 2,2 šķiršanās uz 1000 iedzīvotājiem, kas ir augstāks nekā Eiropas vidējais rādītājs, kas ir 1,7. Parasti Eiropas Savienībā ir novērojama laulību skaita samazināšanās un šķiršanās pieaugums pēdējo gadu laikā (Eurostar, 2025).

Laulību skaits ir samazinājies par aptuveni 50% kopš 1964. gada, bet šķiršanās ir gandrīz dubultojusies. Latvijas un Rumānijas laulību rādītāji 2023. gadā bija augstāki, attiecīgi 5,6 un 5,8 uz 1000, bet Slovēnijā un Itālijā tie bija zemāki, attiecīgi 3,0 un 3,1. Latvijā, Lietuvā un Finlādē bija visaugstākie šķiršanās rādītāji, kas bija 2,8, 2,5 un 2,1 uz 1000 (Eurostar, 2025).

Dzimstība ārlaulībā turpina pieaugt, un 2023. gada dati liecina, ka vairāk nekā 41% dzimšanu ir ārlaulības, salīdzinot ar 17,7% 1993. gadā. Kopumā var teikt, ka Luksemburgā ģimenes veidošanas un šķiršanās tendences atbilst plašākām Eiropas tendencēm – laulību skaits turpina samazināties, pieaug šķiršanos un ārlaulības dzimstība. Salīdzinot ar citām valstīm, Luksemburgā laulību un šķiršanās rādītāji ir relatīvi vidēji, un tie turpina attīstīties, ņemot vērā sociālo un juridisko izmaiņu ietekmi (Eurostar, 2025).

Konkurētspēja kāzām plānojošo uzņēmumu Luksemburgā var tikt efektīvi analizēta, ņemot vērā vairākas aspektus, tostarp tirgus dinamiku, klientu pieredzi, pakalpojumu kvalitāti un inovatīvu tehnoloģisko risinājumu integrāciju. Globālā līmenī ir vērojamas nozīmīgas pārmaiņas kāzu industrijā, kuras galvenokārt ir saistītas ar konkurences intensifikāciju, ko veicina pakalpojumu sniedzēju skaita palielināšanās, izraisot unikālas mārketinga un operacionālās stratēģijas.

Analītiskais apskats

Kāzu plānošanas nozare ir būtiski evolūcijas procesā, kas ir balstīts uz globālajiem un vietējiem faktoriem, mainīgajām patērētāju vēlmēm un sabiedrības vērtību pārmaiņām. Pēdējo desmitgažu laikā ir novērojama strauja industrijas attīstība, kas ietver dažādu tradīciju integrāciju, tehnoloģiju ieviešanu un jaunu modeļu rašanos, kā arī pielāgošanos ārējiem apstākļiem, piemēram, pandēmijas radītajiem izaicinājumiem. Darba autore aplūkoja galvenās globālās un Eiropas tendences kāzu plānošanas industrijā, kā arī īpašās iezīmes, kas raksturo Luksemburgas tirgu, palīdzot izprast industrijas dinamiku un nākotnes perspektīvas.

Globālais konteksts un attīstības tendences. Globālā mērogā kāzu plānošanas industrija ir ievērojami attīstījusies, galvenokārt pateicoties mainīgajām patērētāju vēlmēm un sabiedrības vērtību pārmaiņām. Viena no galvenajām tendencēm ir vienlīdzības un daudzveidības pieņemšana, kas ietver arī seksuālo minoritāšu tiesību aizsardzību un tādējādi paplašina tirgu dažādām pāru grupām (Fetner & Heath, 2016). Digitālo mediju attīstība ir būtiski pārveidojusi kāzu plānošanas procesu, uzsverot nepieciešamību pēc mārketinga stratēģijām, kas rezonē ar mūsdienu patērētājiem, kuri vēlas personalizētas un unikālas pieredzes (Gunadi & Riki, 2022). Palielināta tehnoloģiju izmantošana, sākot no sociālajiem medijiem līdz specializētām kāzu plānošanas lietojumprogrammām, ir kļuvusi par neatņemamu sektora sastāvdaļu (Gunadi & Riki, 2022).

Pandēmijas ietekme ir ievērojami pārveidojusi kāzu plānošanu, mainot gan pasākumu organizēšanas formātu, gan pieejas. Daudzi plānotāji ir bijuši spiesti pielāgoties ierobežojumiem, koncentrējoties uz mazākiem un intīmākiem pasākumiem, tādējādi pārveidojot izpratni par greznību un publiskiem pasākumiem (Scott & Stafford, 2021).

Eiropas kāzu industrijas specifika. Eiropas līmenī kāzu nozare raksturojas ar ievērojamu daudzveidību, kas veidojusies, ņemot vērā vietējās tradīcijas, ekonomiskos apstākļus un regulatīvo vidi. Tradicionālas un formālas kāzu ceremonijas ir vairāk izplatītas valstīs kā Itālija un Francija, savukārt ziemeļu Eiropā biežāk sastopamas ilgtspējīgas, vienlīdzīgas un ekoloģiski draudzīgas plānošanas prakses (Ellingsæter, 2022). Kultūras naratīvi, piemēram, tie, kas saistīti ar dzimumu lomām un sievišķību, būtiski ietekmē plānošanas izvēles un gaidas, bieži tiek nostiprināti mārketinga stratēģijās, kurās kāzas tiek prezentētas kā “meitenes diena”, turpinot tradicionālo dzimumu lomu pastāvēšanu (Froschauer & Durrheim, 2018).

Luksemburgas specifika – vietējās īpatnības. Luksemburgā kāzu plānošanas industrija atspoguļo Eiropas kopējās tendences, taču tai ir arī raksturīgas unikālas iezīmes, ņemot vērā tās multikulturālo iedzīvotāju sastāvu. Pieprasījums pēc individuāli pielāgotiem un dažādu kultūru tradīcijas apvienojošiem pasākumiem ir pieaudzis, īpaši starptautiskās kopienas vidū, kur klienti bieži vēlas integrēt dažādas tradīcijas savās ceremonijās (Anggadwita et al., 2023). Tā kā Luksemburgā ir relatīvi mazs tirgus, kāzu plānotāju skaits ir ierobežots. Tomēr esošie uzņēmumi bieži specializējas nišas tirgos un piedāvā personalizētus pakalpojumus, kas atbilst klientu gaidām pēc unikālas un atmiņā paliekošas pieredzes, tādējādi nodrošinot konkurētspēju augstas kvalitātes pakalpojumu nodrošināšanā (Anggadwita et al., 2023).

Tehnoloģiju ieviešana kļūst arvien nozīmīgāka, un daudzi uzņēmumi integrē digitālo mārketingu un sociālo mediju platformas, lai uzlabotu saziņu ar potenciālajiem klientiem un paplašinātu savu klātbūtni tirgū (Gunadi & Riki, 2022). Vienlaikus jāņem vērā sezonālās svārstības, kurās pieprasījums pēc kāzu pakalpojumiem ir sezonāli koncentrēts noteiktos mēnešos, tāpēc uzņēmumiem jāveic efektīva resursu pārvaldība, lai nodrošinātu darbību visa gada garumā (Anggadwita et al., 2023).

Kāzu plānošanas industrija Luksemburgā ir dinamiska un pastāvīgi attīstās, reaģējot uz dažādiem kultūras, tehnoloģiskajiem un ekonomiskajiem faktoriem gan globālā, gan lokālā līmenī.

Luksemburgas konkurences vide atbilst plašākajiem globālajiem trendiem. Lauību organizatoru tirgū ir novērojama jaunu uzņēmumu ienākšanas pieauguma tendence, kas rada palielinātu konkurenci, liekot

uzņēmumiem pilnveidot savas mārketinga stratēģijas un klientu iesaistes praksi (Peroni & Ferreira, 2011). Piemēram, tādi uzņēmumi kā Rostic Wedding Organizer ir orientējušies uz augstas klases tirgu, izmantojot inovatīvas mārketinga stratēģijas un stiprinot zīmola atpazīstamību, demonstrējot, ka efektīva sabiedrisko attiecību politika var palīdzēt sasniegt konkurences mērķus (Rusdarina & Wiwitan, 2021).

Klientu pieredzes un pakalpojumu kvalitātes nozīme ir izšķiroša uzņēmumiem, kas darbojas šajā nozarē. Pētījumi liecina, ka, mainoties patērētāju gaidām, uzņēmumiem ir jāsniedz neaizmirstamas pieredzes un augstas kvalitātes pakalpojumi, lai izceltos pārpildītā tirgū. Viena no studijām apstiprina, ka pakalpojumu kvalitātes uzlabošana pozitīvi ietekmē patērētāju lēmumu par laulību un pasākumu plānošanas pakalpojumu izvēli, uzsverot klientu apmierinātības nozīmīgumu konkurētspējas nodrošināšanā (Pramestyan, 2025). Šī pieeja, koncentrējoties uz kvalitatīvu pieredzi, sakrīt ar pētījumiem, kas norāda uz tiešu saistību starp pakalpojumu kvalitāti, klientu apmierinātību un lojalitāti pasākumu plānošanas sektorā (Deshpande, 2025).

Stratēģiskās vadības prakses pielāgošana konkurences spiedieniem ir būtiska organizāciju ilgtspējai. Pāreja uz pārmaiņu un inovāciju pieņemšanu ir būtiska, lai laulību pakalpojumu sniedzēji saglabātu savu aktualitāti un veiksmīgi orientētos tirgus laikposmos (Mustafadah & Abadiyah, 2023). Piemēram, uzņēmumi arvien vairāk izmanto tehnoloģijas, lai vienkāršotu darbības procesus, uzlabotu klientu mijiedarbību un palielinātu pakalpojumu kvalitāti. Interneta platformu izmantošana ir ievērojami uzlabojusi kāzu pakalpojumu mārketingu un klientu iesaisti (Azzahra & Agrevinna, 2024; Gunadi & Riki, 2022).

COVID-19 pandēmija ir būtiski ietekmējusi nozari, mudinot uzņēmumus pārskatīt savu krīzes komunikācijas stratēģijas un inovatīvās prakses, kuras ieviešot ir saglabātas arī šodien, jo bijušas ļoti efektīvas. Daudzi kāzu plānotāji saskārās ar ievērojamiem izaicinājumiem pandēmijas laikā, tomēr tie, kas veiksmīgi pielāgojās, izmantojot digitālos rīkus un inovācijas, ievērojami uzlabojot komunikāciju efektivitāti un izstrādājot jaunas stratēģijas, spēja saglabāt vai pat uzlabot savu konkurētspēju grūtajā periodā, dodot pamatu arī turpmākajai attīstībai. (Prastiwi et al., 2023; Hildawati, 2025).

Konkurētspējas situācija kāzu plānošanas uzņēmumiem Luksemburgā raksturojas ar dinamisku tirgus vidi, ko ietekmē tirgus piesātinājums, pakalpojumu kvalitāte un tehnoloģisko inovāciju izmantošana. Organizācijām, kas spēj pielāgoties šīm pārmaiņām un koncentrēties uz klientu orientētu stratēģiju, ir vislielākās izredzes gūt panākumus šajā konkurences ietvarā. Iegūtās atziņas no dažādiem pētījumiem kalpo kā vadlīnijas uzņēmumu stratēģiskai pozicionēšanai, lai veiksmīgi konkurētu kāzu plānošanas nozarē.

Kāzu plānošanas nozare Luksemburgā piedāvā gan ievērojamas iespējas, gan būtiskus izaicinājumus uzņēmumiem, kas darbojas šajā sektorā. Šī analīze sniegs pārskatu par šiem elementiem, balstoties uz aktuālajiem pētījumu avotiem.

Pieaugošais tirgus pieprasījums: Luksemburgā kāzu industrija raksturojas ar spēcīgu pieprasījumu, kuru veicina kultūras tradīcijas un arvien pieaugošā tendence uz unikālām, personalizētām ceremonijām. Patērētāju uzskatu maiņa virzās uz individuāli pielāgotiem pieredzes risinājumiem, kas dod labas izredzes dažādot pakalpojumu klāstu un ieņemt vietu šajā pieaugošajā tirgū (S & T, 2025; Putri et al., 2025). Palielinās arī galamērķa kāzu skaits un nišas tirgus iespējas, kas ir īpaši piemērotas uzņēmumiem, kas spēj pielāgot savu piedāvājumu (S & T, 2025).

Digitālā mārketinga un sociālo mediju izmantošana: Sociālo mediju platformu, īpaši Instagram, straujā attīstība ir būtiski pārveidojusi mārketinga stratēģijas šajā nozarē. Plānotāji ar šīs platformas palīdzību veicina zīmola atpazīstamību un tieši iesaistās ar potenciālajiem klientiem (Suandewi et al., 2024; Putri et al., 2025). Efektīvas digitālā mārketinga stratēģijas ieviešana var ievērojami palielināt zīmola atpazīstamību un sasniegt plašāku auditoriju ar minimālu budžeta apjomu (Suandewi et al., 2024). Šī

tendence ir īpaši izdevīga uzņēmumiem, kas vēl tikai izstrādā savu klātbūtni tirgū, nemainot lielus ieguldījumus tradicionālajos mārketinga veidos.

Tehnoloģiju inovācijas: Tehnoloģiju integrācija pakalpojumu sniegšanā piedāvā jaunas iespējas efektivitātes un klientu iesaistes uzlabošanā. Web platformu un mobilo lietojumprogrammu izstrāde ļauj labāk sazināties ar klientiem un vienkāršo plānošanas procesu. Šīs inovācijas dod iespēju uzņēmumiem piedāvāt pilnīgus pakalpojumus, sākot no ēdināšanas un telpu izvēles līdz piegādātāju pārvaldībai, tādējādi uzlabojot kopējo klientu pieredzi (Rifaldi & Atika, 2023; Gunadi & Riki, 2022). Arī digitālo tirgu izveide un attīstīšana var uzlabot darījumu efektivitāti un klientu pieejamību (Dahlan et al., 2023).

Augstas klientu cerības un budžeta ierobežojumi, jo uzņēmumiem nākas saskarties ar divējādiem izaicinājumiem – augstu klientu cerību pārvaldīšanu un budžeta ierobežojumu ievērošanu. Pētījumi norāda, ka klienti arvien vairāk pieprasa kvalitatīvus pakalpojumus, kas personalizē viņu pasākumus, kas bieži var konfliktēt ar vidējiem budžeta rādītājiem (S & T, 2025). Papildus tam, konkurence ar zemākām cenām tirgū rada spiedienu uz peļņu, tāpēc ir būtiski līdzsvarot kvalitāti un izmaksas (Bayu et al., 2024).

Veiksmīga kāzu plānošana bieži prasa nevainojamu koordināciju starp dažādiem dalībniekiem, tostarp piegādātājiem, telpām un klientiem. Šīs sarežģītās attiecības un to pārvaldība var radīt loģistikas izaicinājumus, īpaši stresainos plānošanas periodos (S & T, 2025). Uzņēmumiem jāizstrādā efektīvas vadības sistēmas un komunikācijas stratēģijas, lai mazinātu šos riskus.

Ilgtspējība un vides jautājumi - pieaug interese par ilgtspēju un ekoloģiski draudzīgām praksēm, kas ievērojami ietekmē nozares attīstību (Deale & Lee, 2024). Uzņēmumiem jāspēj integrēt videi draudzīgas metodes savos pakalpojumos, nezaudējot klientu vēlmēs pēc greznības un atmiņā paliekošiem notikumiem. Šajā kontekstā uzņēmumiem ir jāizstrādā radoši risinājumi, kas apvieno ilgtspēju un kvalitāti.

Ekonomisko svārstību navigācija, jo globālo ekonomisko apstākļu svārstības, īpaši pandēmijas ietekme, ir radījušas būtiskas izmaiņas kāzu plānošanas industrijā. Uzņēmumiem jābūt elastīgiem un jāspēj pielāgoties straujiem tirgus pārmaiņām, tostarp vietējo noteikumu izmaiņām un patērētāju finanšu spiedieniem (S & T, 2025; Bayu et al., 2024). Uzņēmumi, kas spēj piedāvāt elastīgus risinājumus, piemēram, mazākas viesības vai virtuālas svinības, iegūs konkurences priekšrocības.

Kāzu plānošanas industrija Luksemburgā sniedz plašas iespējas inovācijām un tirgus paplašināšanai, tā vienlaikus rada vairākus izaicinājumus, kuri prasa stratēģisku paredzētspēju un operatīvu elastību. Uzņēmumi, kas efektīvi izmanto digitālos rīkus, pielāgojas patērētāju vēlmēm un ievieš ilgtspējīgas prakses, būs vislabāk sagatavoti, lai gūtu panākumus šajā dinamiskajā tirgū.

Ietekmējošie faktori kāzu plānošanā industrijā Luksemburgā:

1. Vidējā statistika:
 - Apmēram 2 000 pāri gadā dodas pie altāra.
 - Vairāk nekā 10% laulību ir starp luksemburģiešiem un ārsvalstu pilsoņiem.
2. No 2015. gada, kad tika legalizēta “viesspouse” (viespartnerība, PACS civilā partnerība), katru gadu tiek reģistrētas apmēram 50 viespartnerības vai civilās laulības (Luxemborg, 2024.) Partnerību veidi:
 - Civilā laulība: vispopulārākā forma.
 - PACS civilā partnerība: alternatīva laulībai, juridiski saistoša, pieejama gan hetero-, gan homoseksuāļiem pāriem (KPMG, 2023)

3. Prasības laulībai:

- Vecums: vismaz 18 gadi (ir iespēja laulāties arī nepilngadīgajiem ar prokurora atļauju).
 - Vienam no laulātajiem jābūt dzīvojošam Luksemburgā.
 - Laulību formalitātes aizņem vismaz 2 mēnešus (3 mēnešus, ja viens no laulātajiem nav Latvijas pilsonis).
4. Civilā laulība ir juridiski spēkā, bet reliģiska laulība ir iespējama tikai pēc civilās laulības reģistrācijas.

PACS civilā partnerība:

- Izveidota kopš 2004. gada.
- Apstiprina partnerību, nodrošinot juridisku aizsardzību sociālajos, nodokļu un sociālās drošības jautājumos
- Pieejama gan hetero-, gan homoseksuāliem pāriem.
- Partneri ir jāreģistrē vietējā pašvaldībā, kur viņi dzīvo.
- Piemērots cilvēkiem, kuri nevēlas precēties, bet vēlas juridiski atzītu kopdzīvi (Guichet.lu, n.d.).

5. Ceremoniju un svētku norise:

- Tradicionāla balta kleita un tumšas krāsas uzvalks, bet nav obligāti.
- Ja tiek plānota reliģiska ceremonija, tā parasti notiek pēc civilās laulības.
- Svētki ietver uz kodu ballīti, pirmo deju, ziedu groza mešanu un tortes griešanu.
- Dāvanas bieži tiek reģistrētas kā kāzu saraksts, lai papildinātu mājsaimniecību vai finansētu medusmēnesi (Luxemborg, 2024.).

Kāzu plānošanas uzņēmumu konkurētspēja Luksemburgā ir atkarīga no vairākiem faktoriem, kas ietekmē tirgus dinamiku un klientu izvēli.

Tirgus potenciāls un pieprasījums - Luksemburgā ir neliela, bet ļoti bagāta un starptautiska valsts ar daudzvalodu un multikulturālu vidi. Kāzu plānošanas pakalpojumiem ir pieprasījums starp vietējiem iedzīvotājiem un ekspatriātiem, kuri meklē kvalitatīvus un profesionālus risinājumus (Luxembourg, 2024). Pieprasījums var būt īpaši augsts, ņemot vērā valsts bagātību un iedzīvotāju tendenci tērēt uz luksusa pakalpojumiem (Peroni & Ferreira, 2011).

Konkurences līmenis - tirgū ir gan vietējie, gan starptautiski uzņēmumi, kas piedāvā kāzu plānošanas pakalpojumus. Daži uzņēmumi specializējas luksusa kāzās, bet citi piedāvā plašāku pakalpojumu klāstu, kas konkurē ar nišas uzņēmumiem (Peroni & Ferreira, 2011). Ja konkurentu ir maz, tas dod iespēju jauniem uzņēmumiem ienākt tirgū un uzsākt darbību ar labām izredzēm uz panākumiem (KPMG, 2023).

Cena un kvalitātes attiecība - Luksemburgā klienti bieži novērtē augstas kvalitātes pakalpojumus, kas atbilst viņu luksusa dzīvesveidam (Deshpande, 2025). Uzņēmumi, kas spēj nodrošināt unikālu, personalizētu un kvalitatīvu pakalpojumu, var iegūt konkurences priekšrocības (Pramestyan, 2025).

Starptautiskā un multikulturālā vide - Luksemburgā ir daudzvalodu vide, kas prasa, lai kāzu plānotāji būtu spējīgi komunikācijā dažādās valodās (piemēram, angļu, vācu, franču, lietuviešu) (Guichet.lu, n.d.). Spēja pielāgoties dažādu kultūru vēlmēm un tradīcijām ir būtiska konkurences priekšrocība (Prastiwi et al., 2023).

Digitālā klātbūtne un mārketinga - efektīva digitālā mārketinga stratēģija, sociālo mediju izmantošana un tīmekļa vietnes optimizācija ir būtiskas, lai piesaistītu klientus un palielinātu redzamību (Rusdarina & Wiwitan, 2021).

Partnerattiecības un vietējās kopienas integrācija - sadarbība ar vietējiem floristiem, fotogrāfiem, restorāniem un citiem pakalpojumu sniedzējiem var stiprināt uzņēmuma piedāvājumu un konkurētspēju (Azzahra & Agrevinna, 2024).

Luksemburgā laulības un partnerības ir būtiska un daudzveidīga sociāla parādība, kas atspoguļo valsts starptautisko un kultūras daudzveidību, kā arī juridiskās iespējas un prasības, kas tiek piedāvātas pāriem. Ar aptuveni 2 000 laulību gadā, šis skaits liecina par stabilu ģimenes veidošanas aktivitāti, turklāt vairāk nekā 10% no šīm laulībām ir starp luksemburgiešiem un ārzemju pilsoņiem, kas apstiprina valsts atvērtību un globalizācijas ietekmi uz ģimenes veidošanu (Luxembourg, 2024). Kopš 2015. gada, kad tika legalizēta viesspouse, ik gadu reģistrēti apmēram 50 partnerību vai civilās laulības, kas paplašina tradicionālo laulības formātu iespēju loku un piedāvā alternatīvas juridiski saistošām attiecībām (Luxembourg, 2024).

Partnerību veidi un to juridiskās prasības ir pielāgotas dažādām pāru vajadzībām un vēlmēm. Civilā laulība ir vispopulārākā un visbiežāk izvēlēta forma, kas nodrošina pilnvērtīgu juridisku aizsardzību. Tāpat pieejama ir PACS civilā partnerība — alternatīva laulībai, kas ir juridiski saistoša un pieejama gan hetero-, gan homoseksuāliem pāriem, sniedzot iespēju reģistrēt kopdzīvi bez tradicionālās laulības formalitātēm (KPMG, 2023). Lai laulātos, pāriem jāatbilst noteiktām prasībām: vismaz 18 gadu vecumam, viens no partneriem jādzīvo Luksemburgā, un laulības formalitātes parasti aizņem vismaz 2 mēnešus, bet dažkārt līdz pat 3 mēnešiem, ja viens no partneriem nav Latvijas pilsonis (Luxembourg, 2024). Civilā laulība ir juridiski spēcīga, un tā ir priekšnoteikums reliģiskas ceremonijas norisei, ja tā tiek plānota (Luxembourg, 2024).

Partnerību reģistrācija notiek vietējās pašvaldībās, nodrošinot juridisku aizsardzību sociālajos, nodokļu un sociālās drošības jautājumos (Guichet.lu, n.d.). Tradicionāla ceremonija bieži ietver baltu kleitu un tumšus uzvalkus, taču šie noteikumi nav obligāti, un ceremonijas formāts var būt ļoti dažāds, atbilstoši pāru vēlmēm. Ja tiek plānota reliģiska ceremonija, tā parasti notiek pēc civilās laulības reģistrācijas. Svētku norise tradicionāli ietver uzskodu ballīti, pirmo deju, ziedu groza mešanu un tortes griešanu, savukārt dāvanas bieži ir kā daļa no kāzu saraksta, lai papildinātu mājsaimniecību vai finansētu medusmāsu (Luxembourg, 2024). Šīs tradīcijas un ceremonijas veido vēsturisku un kultūras bagātu vidi, kurā pāri var svinēt savu kopdzīvi atbilstoši personīgajām vēlmēm un tradīcijām (Luxembourg, 2024).

Darba autore uzskata, ka Luksemburgas kāzu plānošanas uzņēmumu konkurētspēja ir laba, ja tie spēj piedāvāt kvalitatīvus, pielāgotus un starptautiski orientētus pakalpojumus, izmantojot efektīvas mārketinga stratēģijas un stiprinot sadarbību ar vietējām un starptautiskām partneru tīklām. Tādējādi tiem ir iespēja nostiprināt savu pozīciju tirgū un piesaistīt dažādu klientu loku.

Pētījuma metodoloģija

Darba mērķis ir izpētīt un novērtēt kāzu plānošanas uzņēmumu konkurētspēju Luksemburā, analizējot tirgus faktoros, klientu vajadzības, inovāciju un tehnoloģiju lomu, kā arī konkurences vidi, sniedzot ieteikumus uzņēmumu attīstībai.

Tika noteikti vairāki uzdevumi, lai sasniegtu šo mērķi. Izpētīt Luksemburgas laulību un partnerību tendences, to ietekmi uz kāzu industriju un uzņēmumu darbību. Analizēt Luksemburgas kāzu plānošanas uzņēmumu konkurences vidi, identificējot galvenos faktoros, kas ietekmē uzņēmumu konkurētspēju. Izpētīt klientu vajadzības, gaidas un pieprasījuma specifiku, ņemot vērā daudzvalodu un multikulturālo

vidi. Novērtēt inovāciju, digitālo tehnoloģiju un ilgtspējas prakses ietekmi uz uzņēmumu konkurētspēju. Izstrādāt ieteikumus uzņēmumu stratēģiskai attīstībai un konkurētspējas stiprināšanai Luksemburā.

Šajā pētījumā tika izmantotas vairākas metodes. Literatūras analīze: Pētījumu, statistikas datu, un akadēmisko avotu analīze par Luksemburgas laulību tendencēm, konkurences vidi un industrijas attīstības tendencēm. Salīdzinošā analīze: Salīdzināt Luksemburgas laulību un partnerību veidus, kā arī uzņēmumu darbības specifiku un stratēģijas. Ekspertu novērtējumi: Pētījumu rezultātu interpretācija un ieteikumu izstrāde, balstoties uz ekspertu vērtējumiem un analīzi.

Pētījuma rezultāti

Darba autore izstrādāja interviju ekspertiem un tika veikta 3 ekspertu intervēšana.

Apkopojot intervijās iegūto informāciju - tūrisma un pasākumu vadības speciālists ar starptautisku pieredzi uzsvēra, ka veiksmīgi un konkurētspējīgi kāzu plānošanas uzņēmumi Luksemburā ir tie, kas spēj nodrošināt personalizētus un kvalitatīvus pakalpojumus, ņemot vērā dažādu kultūru un valodu prasības. Galvenie faktori ir elastība, inovāciju atvērtība, profesionāla komanda, kas labi pārvalda daudzvalodu komunikāciju, un stipras klientu attiecības. Uzņēmumi, kas spēj izstrādāt un īstenot radošus risinājumus, pielāgoties dažādām klientu vēlmēm un sekot līdzi jaunākajām tehnoloģijām un tendencēm, ir tie, kas ilgtermiņā izceļas tirgū. Dziļā izpratne par dažādu kultūru niansēm un spējas piedāvāt unikālas, personalizētas kāzas ir kritiskas, jo tās veicina klientu uzticību un lojalitāti.

Inovācijas un tehnoloģijas, kas visefektīvāk uzlabo konkurētspēju un klientu apmierinātību Luksemburgā daudzvalodu un multikulturālajā vidē, ir digitālās platformas, piemēram, 3D vizualizācijas, virtuālās realitātes risinājumi un interaktīvas prezentācijas, kas ļauj klientiem labāk iepazīt plānotās kāzas. Tiešsaistes komunikācijas rīki, mobilās lietotnes un mākoņpakalpojumi palīdz koordinēt detaļas dažādās valodās, uzlabojot ērtību un efektivitāti. Automātizēti plānošanas rīki, klientu datu bāzes un personalizēti piedāvājumi izmanto mākslīgo intelektu, ļauj nodrošināt individuālus risinājumus un uzlabot klientu pieredzi. Šīs tehnoloģijas ļauj uzņēmumiem būt konkurētspējīgiem un pielāgoties dažādām klientu gaumēm un vajadzībām.

Galvenie izaicinājumi ir saistīti ar daudzvalodu komunikāciju, kultūras niansēm, konkurenci starptautiskajā tirgū un ekonomisko svārstību ietekmi. Daudzvalodu prasmes prasa papildu resursus, bet tās ir būtiskas, lai nodrošinātu kvalitatīvu servisu. Konkurence ir intensīva, īpaši no starptautiskiem uzņēmumiem, kas piedāvā plašāku pakalpojumu klāstu un zemākas cenas. Ekonomiskās izmaiņas, globālie notikumi un darbaspēka pieejamība prasa uzņēmumiem būt elastīgiem un inovatīviem. Turklāt, mainīgās klientu prasības un tendences prasa pastāvīgu inovāciju un pielāgošanos.

Lai uzņēmumi būtu ilgtspējīgi un spētu pielāgoties mainīgajam tirgus un sociālajam kontekstam Luksemburā, eksperti iesaka koncentrēties uz nišas tirgiem, piemēram, specifiskām kultūrām vai stilistiskajiem virzieniem, kas ļauj būt par ekspertu. Investīcijas tehnoloģijās, piemēram, virtuālajā realitātē, mākslīgajā intelektā un ekoloģiskās prakses ieviešanā ir būtiskas, jo tas uzlabo klientu pieredzi un uzņēmuma ilgtspēju. Svarīga ir arī stipra digitālā klātbūtne, aktīva komunikācija ar klientiem, zīmola veidošana, kas saistīta ar kvalitāti, inovācijām un kultūras izpratni, kā arī sadarbība ar vietējiem un starptautiskiem partneriem, lai paplašinātu pakalpojumu spektru un sasniegtu plašāku klientu loku.

Latvijas kāzu plānotājs akcentēja, ka galvenās prasības ir personalizācija, individuāla pieeja, profesionāla komanda un spēja pielāgoties dažādiem budžetiem. Inovācijas, piemēram, tiešsaistes plānošanas platformas, 3D vizualizācijas un sociālo mediju izmantošana, būtiski uzlabo pakalpojuma kvalitāti un konkurētspēju. Tomēr būtiskākie izaicinājumi ir sezonālie apstākļi, konkurence un mainīgas klientu prasības. Stratēģijas, kas palīdz uzņēmumiem būt ilgtspējīgiem, ietver nišas specializāciju, tehnoloģiju ieviešanu, ilgtspējīgas prakses un aktīvu mārketingu.



Sekmīgai uzņēmumu konkurencei ir būtiski fokusēties uz inovācijām, tehnoloģiju ieviešanu, pielāgoties klientu vēlmēm, nodrošināt augstas kvalitātes pakalpojumus, kā arī attīstīt stipras partnerattiecības un ilgtspējīgas prakses.

Secinājumi

Balstoties uz veikto pētījumu darba autore nonāk pie sekojošiem secinājumiem.

Konkurētspējas galvenie faktori ir personalizācija, inovāciju ieviešana, augstas kvalitātes pakalpojumi un spējas pielāgoties dažādu kultūru un valodu prasībām. Uzņēmumiem jābūt elastīgiem, radošiem un labi pārvaldītām klientu attiecībām.

Digitālās tehnoloģijas, piemēram, 3D vizualizācijas, virtuālā realitāte, tiešsaistes komunikācijas rīki un mākoņpakalpojumi, ir būtiski uzlabojuši uzņēmumu konkurētspēju un klientu apmierinātību, īpaši daudzvalodu un multikulturālajā vidē.

Būtiskākie izaicinājumi ir daudzvalodu komunikācija, kultūras nianšes, konkurence ar starptautiskiem uzņēmumiem, ekonomiskās svārstības un sezonālie faktori. Šie izaicinājumi prasa efektīvas stratēģijas, inovācijas un elastīgu darbības modeli.

Lai nodrošinātu ilgtspēju un konkurētspēju, uzņēmumiem jāorientējas uz nišas tirgiem, jāievieš zaļas un ilgtspējīgas prakses, jāattīsta stipras digitālās klātbūtnes stratēģijas un sadarbība ar vietējiem un starptautiskiem partneriem.

Balstoties uz veikto pētījumu un izdarītajiem secinājumiem, izvirza sekojošus priekšlikumus:

Inovatīvu tehnoloģiju un digitālo rīku ieviešana: uzņēmumiem jāiegulda modernās vizualizācijas, virtuālās realitātes un mākslīgā intelekta tehnoloģijās, lai uzlabotu klientu pieredzi un efektivitāti. Tādējādi tiek nodrošināta konkurences priekšrocība un piesaistīta starptautiska klientela.

Vairāku valodu un multikulturālas kompetences attīstīšana: uzņēmumiem jāuzsver starptautiskās komunikācijas iemaņu pilnveide, kā arī jāizstrādā pakalpojumi, kas ņem vērā dažādu kultūru tradīcijas un gaumes, lai palielinātu klientu apmierinātību un lojalitāti.

Ilgtspējīgas prakses integrēšana: uzņēmumiem jāveicina videi draudzīgas un ilgtspējīgas organizācijas prakse, piemēram, zaļās dekorācijas, atbildīga resursu izmantošana, kas piesaistīs zaļi domājošus klientus un uzlabos uzņēmuma tēlu.

Nišas tirgus fokusēšanās: uzņēmumiem ieteicams specializēties noteiktās kultūrās, stilistiskajos virzienos vai pakalpojumu nišās, lai kļūtu par nozares līderiem un izceltos tirgū.

Stiprināt sadarbību ar vietējiem un starptautiskiem partneriem: partnerattiecības ar floristiem, fotogrāfiem, restorāniem un citiem pakalpojumu sniedzējiem nodrošinās plašāku un kvalitatīvāku pakalpojumu klāstu, kā arī palielinās konkurētspēju.

Sezonālo svārstību pārvaldība: uzņēmumiem jāizstrādā stratēģijas, kas ļauj efektīvi pārvaldīt resursus un pakalpojumu pieejamību visa gada garumā, piemēram, paplašinot pakalpojumu klāstu vai piedāvājot virtuālas pasākumu iespējas.

Mārketinga stratēģiju efektivitātes nozīme: aktīva digitālā klātbūtne, sociālo mediju izmantošana un mārketinga kampaņas, kas uzsver uzņēmuma individualitāti un kvalitāti, palīdzēs piesaistīt plašāku klientu loku un nostiprināt tirgus pozīcijas.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Anggadwita, G., Alamanda, D., & Ratten, V. (2023). Unveiling the triumph: The drivers behind entrepreneurial resilience among family wedding organizers in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 337–352. <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2023-0098>
- Azzahra, F., & Agrevinna, M. (2024). Developing a Website-Based digital platform to market wedding planner services in Yogyakarta City. *Journal of Vocational Applied Research and Studies* 1(1), 14–21. <https://doi.org/10.21831/jvars.v1i1.370>
- Bayu, B., Syamsul, S., & Widodo, W. (2024). Reputational risks management and mitigation: Empirical evidence from the wedding organizer sector. *Jurnal Siasat Bisnis*, 71–87. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol28.iss1.art5>
- Dahlan, A., Basri, A., Sazari, N., & Ishak, M. (2023). Conceptual wedding things multisided digital platform business model: The wedding planner. *JISDT*, 5(1), 113–137. <https://doi.org/10.31436/jisdt.v5i1.357>
- Deale, C., & Lee, S. (2024). Saying “I do” to a sustainable wedding: A case about making a wedding sustainable. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 12(3), 113–120. <https://doi.org/10.1177/21649987241241942>
- Deshpande, S. (2025). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in event planning: A study of Indian weddings. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 13(4). <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v13.i4.2025.6130>
- Ellingsæter, A. (2022). Resisting or maintaining gender inequality? Wedding traditions among Norwegian millennials. *Acta Sociologica*, 66(1), 44–58. <https://doi.org/10.1177/00016993221074826>
- Eurostar (2025) Marriage and divorce statistics, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Marriage_and_divorce_statistics
- Fetner, T., & Heath, M. (2016). Editor’s pick. *Sociological Perspectives*, 59(4), 721–742. <https://doi.org/10.1177/0731121415601269>
- Froschauer, U., & Durrheim, K. (2018). “It’s the bride’s day”: The paradox of women’s emancipation. *Feminism & Psychology*, 29(1), 58–75. <https://doi.org/10.1177/0959353518803975>
- Gunadi, D., & Riki, R. (2022). Analysis and design of web-based wedding planner applications: Case studies on Resta Wedding Organizers. *Bit-Tech*, 5(1), 13–24. <https://doi.org/10.32877/bt.v5i1.525>
- Guichet.lu (n.d.). Civil partnership (PACS). <https://guichet.public.lu/en/citoyens/famille-education/vie-conjugale/partenariat-pacs.html>
- KPMG (2023). Cheat sheet for limited partnerships. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/lu/pdf/cheat-sheet-for-limited-partnership.pdf>
- Luxembourg. (2024). Marriages and partnerships. <https://luxembourg.public.lu/en/living/family/mariages-partenariats.html>
- Mustafadah, M., & Abadiyah, R. (2023). Strategic management change enhances organizational sustainability in the wedding service industry. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 25. <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i.966>
- Peroni, C., & Ferreira, I. (2011). Competition and innovation in Luxembourg. *Journal of Industry Competition and Trade*, 12(1), 93–117. <https://doi.org/10.1007/s10842-011-0101-x>
- Pramestyan, M. (2025). The effect of customer experience and service quality on purchase decision of event & wedding organizer services (Study on Event & Wedding Organizer Seven Production). *Jrmsi - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 16(1), 98–113. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.016.1.9>



- Prastiwi, S., Auliya, Z., Wening, N., & Indriasari, R. (2023). The existence of post-pandemic wedding organizer services through the role of brand image mediation in social media marketing, promotion, and service quality toward the decision to choose wedding organizer services. *In Proceedings of the 19th International Conference on Social and Political Sciences* (pp. 171–193). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-160-9_19
- Putri, Y., Yanto, Y., & Sari, S. (2025). Strategies for promoting wedding organizers in Bengkulu via Instagram. *Jurnal Multidisiplin Dehasen (Mude)*, 4(1). <https://doi.org/10.37676/mude.v4i1.7496>
- Rifaldi, M., & Atika, L. (2023). Rancang bangun aplikasi e-marketplace wedding planner berbasis Android. *Jurnal Ilmiah Informatika Global*, 14(1). <https://doi.org/10.36982/jiig.v14i1.2983>
- Rusdarina, W., & Wiwitan, T. (2021). Digital marketing strategies for wedding organizers. *Jurnal Riset Public Relations*, 1(2), 112–119. <https://doi.org/10.29313/jrpr.v1i2.414>
- Scott, A., & Stafford, L. (2021). Engaged women's relationships, weddings, and mental health during COVID-19. *Journal of Family Issues*, 43(12), 3346–3372. <https://doi.org/10.1177/0192513x211041986>
- S, S., & T, M. K. (2025). Challenges and opportunities in wedding event management: A case study in Coimbatore. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 4(4), 1–9. <https://doi.org/10.55041/isjem02747>
- Suandewi, N., Wirata, I., & Swandewi, N. (2024). Strategy for optimizing the use of Instagram social media for wedding and event planners. *Indonesian Journal of Applied and Industrial Sciences (Esa)*, 3(5), 581–600. <https://doi.org/10.55927/esa.v3i5.11280>

Karīna Pētersone, Evita Stronova, Elīna Gertmane. PIEPRASĪJUMS PĒC DIGITĀLIEM RISINĀJUMIEM BĒRNU EMOCIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS ATBALSTAM

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"*

*E-pasti: ¹karina.petersone@gmail.com, ²evita_stronova@inbox.lv, ³elinagertmane@inbox.lv
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Valsts kontroles revīzijā "“Problēmbērni” – pieaugušo neizdarību spogulis" tika konstatēts, ka 2020. gadā Latvijā bija vismaz 10 360 bērnu ar uzvedības problēmām, tostarp bērni, kas ilgstoši neapmeklēja izglītības iestādes, lietoja apreibinošas vielas vai pārkāpa likumu (Problēmbērni, 2022). Turklāt, aptuveni 36 545 bērniem pastāvēja uzvedības problēmu iestāšanās risks. Tāpat arī tika secināts, ka bērni un to vecāki nesaņem laicīgu atbalstu, lai varētu jau laicīgi palīdzēt saviem bērniem izprast un pārvaldīt emocijas. Vecāki meklē efektīvas metodes, kā palīdzēt bērniem izprast un pārvaldīt emocijas, īpaši digitālajā vidē, kas nereti rada stresu un trauksmi, vienlaikus, vecāki saskaras ar informācijas pārbagātību digitālajā vidē, meklējot atbalstu sava bērna emocionālajai attīstībai. Digitālie resursi – meklētājsistēmas, sociālie mediji, lietotnes un tiešsaistes kursi – kļūst par galveno informācijas ieguves kanālu, tomēr trūkst zināšanu un prasmju to kritiskai izvērtēšanai.

Pētījuma mērķis: Novērtēt vecāku informētības līmeni, izmantotos digitālos informācijas avotus un attieksmi pret digitāliem emocionālā atbalsta rīkiem bērnu emocionālās attīstības atbalstam.

Pētījuma metodes: Datu vākšanas metode - anketēšana, zinātniskās un profesionālās literatūras analīze, literatūras un interneta avotu izpēte. Datu apstrādes metodes - grafiskā analīze un transkripcija.

Sasniegtie rezultāti: Tika iegūts pārskats par biežāk izmantotajiem informācijas ieguves kanāliem un atklāti izaicinājumi, kas traucē efektīvu saturu izvērtēšanu. Tika izstrādāti priekšlikumi digitālā atbalsta rīku uzlabošanai un sniegts pamatojums nepieciešamībai integrēt digitālās izglītības elementus vecāku atbalsta sistēmās.

Atslēgas vārdi: emocionālā attīstība; digitālie risinājumi; sociālās prasmes; vecāku informācijas ieguve; uzvedības regulācija.

Ievads

Bērna emocionālā attīstība ir viens no nozīmīgākajiem labbūtības un socializācijas priekšnosacījumiem. Vecākiem kā primārajiem aprūpētājiem ir būtiska loma šī procesa veicināšanā. Mūsdienu digitālajā laikmetā arvien vairāk vecāku izmanto tiešsaistes informācijas resursus, lai gūtu zināšanas par bērna emocionālajām vajadzībām, uzvedības īpatnībām un praktiskiem atbalsta risinājumiem. Digitālā vide ir kļuvusi par galveno informācijas ieguves kanālu, kas vecākiem sniedz iespēju ātri un ērti piekļūt padomiem, pieredzei un profesionālu speciālistu ieteikumiem.

Tomēr, paralēli informācijas daudzumam pieaug arī izaicinājumi: kā atlasīt uzticamus avotus, kā orientēties saturā un kā izvērtēt tā praktisko lietojamību. Starptautiski pētījumi uzsver, ka vecāki, kuri biežāk meklē informāciju digitāli, augstāk novērtē mērķētus, īsus, pierādījumos balstītus resursus – piemēram, video platformas, tiešsaistes kursus un speciālistu konsultācijas. Latvijā šī tēma joprojām ir

maz izpētīta, kas rada nepieciešamību izziņāt vietējās tendences un vecāku digitālās uzvedības īpatnības šajā kontekstā.

Pētījuma mērķis ir raksturot pieprasījumu pēc digitāliem risinājumiem bērnu emocionālās attīstības atbalstam, analizējot vecāku informācijas meklēšanas paradumus digitālajā vidē un viņu attieksmi pret šiem rīkiem.

Lai sasniegtu šo mērķi, izvirzīti šādi pētījuma uzdevumi:

1. Analizēt zinātnisko literatūru par digitālās informācijas izmantošanu bērnu emocionālās attīstības jautājumos;
2. Izpētīt vecāku biežāk izmantotos informācijas ieguves kanālus un meklēšanas biežumu;
3. Novērtēt vecāku attieksmi pret digitālajiem rīkiem un viņu pieredzi ar tiem;
4. Noskaidrot, kādas digitālās funkcijas un tematika vecākiem šķiet būtiska potenciālajos informācijas avotos.

Balstoties uz iepriekšminēto, pētījumā izvirzīta hipotēze: Vecāki, kuri biežāk meklē informāciju par bērna emocionālo attīstību digitālajā vidē, pozitīvāk novērtē digitālos rīkus un ir ieinteresēti izmantot pierādījumos balstītus tiešsaistes resursus.

Pētījumā izmantotās metodes ietver teorētiskās literatūras analīzi un kvantitatīvu empīrisko pieeju – strukturētu anketēšanu. Aptaujas mērķis bija apzināt vecāku digitālās uzvedības paradumus, viņu pieredzi ar tiešsaistes informāciju un izvērtējumu par dažādiem digitālajiem risinājumiem.

Galvenie rezultāti atklāj, ka vecāki visbiežāk informāciju meklē internetā – blogos, rakstos, sociālajos tīklos un video platformās. Vairums respondentu ir izmantojuši kādu no digitālajiem emocionālā atbalsta rīkiem un to novērtējuši kā noderīgu. Tāpat aptauja parāda augstu interesi par pierādījumos balstītu video platformu, kurā būtu pieejams strukturēts, praktiski pielietojams saturs par bērnu emocionālo attīstību un uzvedības jautājumiem.

Analītiskais apskats

Līdz ar piekļuvi informācijai, vecākiem pieaug vajadzība pēc strukturētiem, uzticamiem resursiem, kas sniedz praktiski pielietojamu un pierādījumos balstītu saturu. Doty et al. (2020) uzsver, ka vecāki pozitīvāk novērtē īsus, vizuāli pārskatāmus un profesionāļu sagatavotus digitālos rīkus, piemēram, video konsultācijas vai interaktīvas lietotnes. Šāda pieeja ļauj efektīvi atbildēt uz aktuāliem jautājumiem par bērnu uzvedību, emociju regulēšanu un sociālo attiecību veidošanu.

Mūsdienā digitālajā laikmetā informācijas meklēšanas uzvedība vecākiem ir strauji mainījusies, un arvien būtiskāka loma bērna emocionālās un sociālās attīstības veicināšanā tiek piešķirta digitālajiem informācijas resursiem. Vecāki izmanto plašu informācijas iegūšanas kanālu klāstu: meklēšanu Google, lasot tiešsaistes rakstus un blogus, piedalīšanos sociālajos tīklos un foruma diskusijās, kā arī izmanto mobilās lietotnes (Plantin & Daneback, 2021). Digitālā vide vecākiem sniedz ātru un personalizējamu pieeju informācijai, tomēr, tai bieži trūkst skaidras sistēmas, kā novērtēt avotu uzticamību (Lora & Krzeczowski, 2023).

Turklāt pēdējo gadu laikā ir novērojama tendence, ka vecāki daudz aktīvāk piedalās tiešsaistesursos un semināros par bērnu audzināšanu, kas bieži vien apvieno gan informāciju, gan kopienas pieredzes apmaiņu. Tiek izmantotas ne tikai interneta meklētājsistēmas, bet arvien biežāk arī tematiskas mobilās lietotnes, audiovizuālie materiāli un podkāsti, kas specializējas vecāku izglītībā un atbalstā. Šāda pieeja veicina uz pierādījumiem balstītas informācijas izplatību, taču pētījumi liecina, ka vecāki bieži vien ne

vienmēr spēj kritiski novērtēt saturu, ko patērē, un tam uzticas pārāk viegli, ja tas ir "populāri" prezentēts (Doty et al., 2020).

Tomēr neskatoties uz plašajām digitālajām informācijas piekļuves iespējām, vecāki joprojām saskaras ar problēmām, kas saistītas ar nespēju orientēties informācijas daudzveidībā un kvalitātes vērtēšanā. Tādējādi tiek definēta pētījuma problēma: kā vecāki mūsdienās iegūst un vērtē informāciju par bērnu emocionālās attīstības atbalstu un kā informācijas pārbagātība un iztrūkstošā informētība par satura validitāti ietekmē pieņemtos lēmumus (Cohen & Hadley, 2021; Burchinal & Vernon-Feagans, 2021).

Papildus tam jāņem vērā arī psiholoģiskie un sociālie faktori, kas ietekmē vecāku vēlmi un spēju izmantot digitālos resursus. Daļa pētījumu norāda, ka emocionālais izsīkums, ko vecāki izjūt ikdienas pienākumu spiedienā, var samazināt viņu motivāciju aktīvi meklēt kvalitatīvu informāciju. Tajā pašā laikā augsta personīgā līdzatbildības izjūta un vecāku pašu digitālā prātība pozitīvi korelē ar rīcību, kas balstīta uz pārbaudītu informāciju. Šie faktori būtu jāņem vērā gan izglītības politikas plānošanā, gan digitālo platformu izstrādē.

Svarīgs aspekts ir arī uzticības jautājums. Kā norāda Burchinal & Vernon-Feagans (2021), uzticība digitālajiem avotiem veidojas, balstoties uz vairākiem kritērijiem: satura aktualitāti, prezentācijas stilu un citu vecāku ieteikumiem. Tādēļ vecāku informācijas izvēle nereti nav balstīta akadēmiskā pamatotībā, bet gan emocionālās uztveres parametros. Tas nozīmē, ka arī uzticamiem resursiem jāpievērš uzmanība lietotājam draudzīgam dizainam, valodai un pieejamībai.

Vēsturiski informācijas pieejamības dinamika vecāku lēmumu pieņemšanā ir mainījusies līdztekus sabiedrības un tehnoloģiju attīstībai. Līdz 20. gadsimta vidum dominēja biheivioristiskas audzināšanas pieejas, ko virzīja autoritatīvas rokasgrāmatas. Ar humanistiskās un attīstības psiholoģijas ienākšanu informācijas iegūšana kļuva daudzveidīgāka un vecāki arvien biežāk sāka meklēt personalizētus risinājumus (Vallgård & Stephanie, 2022). Mūsdienās šī tendence turpinās digitālajās platformās, kur individuāli pielāgots saturs aizvieto vispārīgas normas.

Digitālās vides ietekme nav homogēna – tai ir kultūrkonkrēti aspekti. Starptautiski pētījumi rāda, ka vecāku attieksme pret digitālo informāciju būtiski atšķiras atkarībā no ģeogrāfiskā reģiona, pieejamības un tehnoloģiskās infrastruktūras. Piemēram, Ziemeļeiropā novērojama augstāka digitālā izglītība un kritiskā domāšana salīdzinājumā ar Dienvideiropu, kur dominē mutvārdu un neformālā informācijas aprīte.

Tirgus pieprasījums pēc digitālās izglītības un atbalsta rīkiem bērnu audzināšanas kontekstā gan globālā, gan Latvijas mērogā strauji pieaug. Grand View Research (2023) ziņo, ka digitālās izglītības tirgus vērtība globāli pārsniedz 110 miljardus ASV dolāru un turpina pieaugt ar ikgadēju izaugsmes tempu virs 20%. Latvijā vērojami arī konkrēti piemēri – piemēram, platforma "Centrs Dardedze" piedāvā tiešsaistes kursus par bērna emocionālo drošību, portāls uzvediba.lv publicē praktiskus rakstus un piedāvā vebinārus vecākiem, savukārt iniciatīva "Vecāku skola" sadarbojas ar psihologiem, lai radītu video lekcijas par bērnu emocionālajām vajadzībām. Šie resursi liecina par aktīvu digitālo risinājumu attīstību, kas veidota, reaģējot uz pieaugošo vecāku pieprasījumu pēc kvalitatīvas un praktiski pielietojamas informācijas. Latvijā vairāk nekā 70% vecāku izmanto internetu, lai meklētu padomus par bērna emocionālo attīstību, tostarp meklējot praktiskas atbildes par trauksmes mazināšanu, sociālo prasmju veicināšanu un uzvedības grūtību pārvarēšanu.

Turklāt vecāku pieprasījuma dinamiku ietekmē gan digitālā prātība, gan emocionālie un sociālie faktori. Cohen & Hadley (2021) uzsver, ka uzticība digitālajiem rīkiem veidojas, balstoties uz to uztveramību, kvalitāti un citu vecāku rekomendācijām. Burchinal & Vernon-Feagans (2021) piebilst, ka lietotāju pašiniciatīva un emocionālais atbalsts digitālajos rīkos sekmē vecāku psiholoģisko labsajūtu.

Nemot vērā tirgus potenciālu, izaicinājumus un iespējamās attīstības virzienus, būtiski ir izvērtēt šī tirgus pozīciju, un šim nolūkam var izmantot SVID analīzi, kas palīdz strukturēti izcelt digitālo atbalsta rīku priekšrocības, trūkumus, iespējas un draudus attīstības kontekstā.

1. tabula, SVID analīze, (Avots: Autoru apkopojums).

Stiprās puses	Vājās puses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Augošs pieprasījums pēc kvalitatīvas un praktiskas informācijas bērnu emocionālās attīstības atbalstam 2. Pieaugoša digitālā prasība vecāku vidū 3. Dažādi kanāli (video, lietotnes, podkāsti) ļauj uzrunāt plašu auditoriju 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzticamas informācijas izvērtēšanas grūtības 2. Digitālā nevienlīdzība starp reģioniem un sociālajām grupām 3. Zems uzticēšanās līmenis jaunizveidotām platformām bez zinātniska pamatojuma
Iespējas	Draudi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Attīstīt lokalizētus, kultūrspecifiskus digitālos rīkus 2. Sadarboties ar skolām, pašvaldībām un veselības sektoru 3. Piesaistīt ES fondu finansējumu inovatīviem projektiem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Starptautiskās konkurences pieaugums (globālie giganti kā YouTube Kids, Coursera) 2. Komerציālo interešu dominēšana pār sabiedrības interesēm 3. Dezinformācijas risks un popularitātes balstīts saturs bez profesionāla filtrēšanas mehānisma

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma mērķis bija izzināt vecāku informētības līmeni, meklēšanas paradumus un viņu attieksmi pret digitālajiem resursiem bērnu emocionālās attīstības atbalstam. Tika izmantota kvantitatīvā metode – strukturēta tiešsaistes anketa ar gan slēgtajiem, gan daļēji atvērtiem jautājumiem. Anketa tika izveidota platformā Google Forms un izplatīta 2025. gada aprīlī caur sociālajiem tīkliem un vecāku atbalsta grupām.

Tā sastāvēja no 14 jautājumiem, kas aptvēra demogrāfiskos datus (vecums, dzīvesvieta, bērnu skaits un vecums), informācijas iegūšanas paradumus, pieredzi ar digitālajiem rīkiem un attieksmi pret specializētu video platformu.

Tika izmantota pieejamības izlase. Kopumā pētījumā piedalījās 47 respondenti, no kuriem lielākā daļa bija vecumā no 26 līdz 45 gadiem. Pārsvārā tie bija vecāki no Rīgas, Pierīgas un lielpilsētām. Lielākajai daļai respondentu bija viens līdz trīs bērni, un visbiežāk pārstāvētās bērnu vecuma grupas bija 0–3, 4–7 un 8–12 gadi.

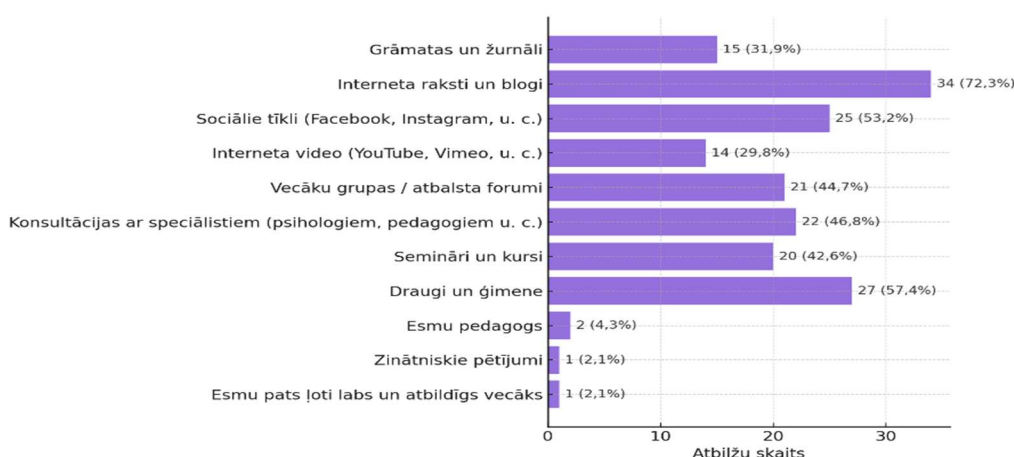
Datu apstrādei un analīzei tika izmantota Microsoft Excel programma. Tika veikta frekvenču analīze, kategorizējot atbildes pēc informācijas iegūšanas veidiem, digitālo rīku izmantošanas biežuma un to vērtējuma. Tāpat tika analizētas tematiskās izvēles un funkciju priekšrocību izvērtējums dažādās vecāku grupās. Atvērtā tipa atbildes tika analizētas, izmantojot tematisko analīzi, lai noteiktu biežāk minētos vajadzību motīvus un emocionālos uzsvarus saistībā ar bērna emocionālo attīstību.

Pētījuma rezultāti

Aptaujas rezultāti parāda, ka vecāki visbiežāk informāciju par bērna audzināšanu un emocionālo attīstību iegūst interneta vidē, izmantojot dažādus informācijas kanālus. Populārākie avoti bija raksti interneta portālos, sociālie tīkli, podkāsti un video platformas. Turklāt vairāki respondenti izvēlējās vairākus atbildes variantus, kas norāda uz vēlmi kombinēt dažādus resursus – piemēram, gan skatīties video lekcijas, gan konsultēties ar speciālistiem tiešsaistē. Šī tendence iezīmē digitālās vides daudzslāņainību un vecāku elastību informācijas meklēšanā.

Atsevišķi respondenti minēja arī specifiskus blogus, psihologu profilus vai pieredzes stāstus kā vienu no uzticamības kritērijiem, jo šādi kanāli nereti piedāvā gan praktiskus risinājumus, gan emocionālu atbalstu. Daļa respondentu izmanto dažādu platformu kombinācijas, piemēram, sākotnējo meklēšanu Google, pēc tam izvēloties specifisku tēmu YouTube vai Facebook grupā. Tas apstiprina to, ka informācijas patēriņš šajā kontekstā notiek dinamiskā un daudzkanālu vidē.

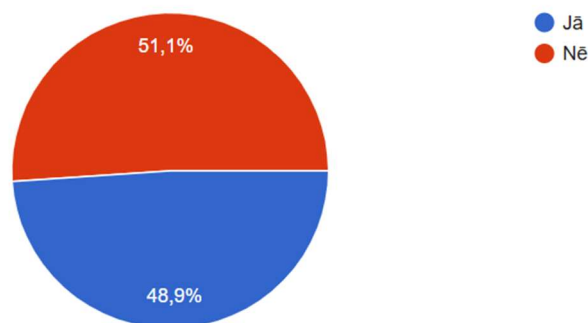
No atbildēm secināms, ka sociālie tīkli (piemēram, Facebook grupas un Instagram konti) kļuvuši par dominējošiem kanāliem vecāku kopienu pieredzes apmaiņai. Interneta raksti tiek novērtēti kā ātrs un ērts informācijas avots, taču daļa respondentu izteica šaubas par to kvalitāti. Profesionālu speciālistu mājaslapas un valsts institūciju portāli tika minēti retāk, taču tika raksturoti kā uzticamāki. Savukārt, daži respondenti uzsvēra, ka uzticēšanās resursam bieži balstās ne tik daudz uz avota autoritāti, cik uz tā vizuālo kvalitāti un emocionālo noformējumu.



1.att. Informācijas ieguves avoti par bērnu audzināšanu un emocionālo attīstību (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

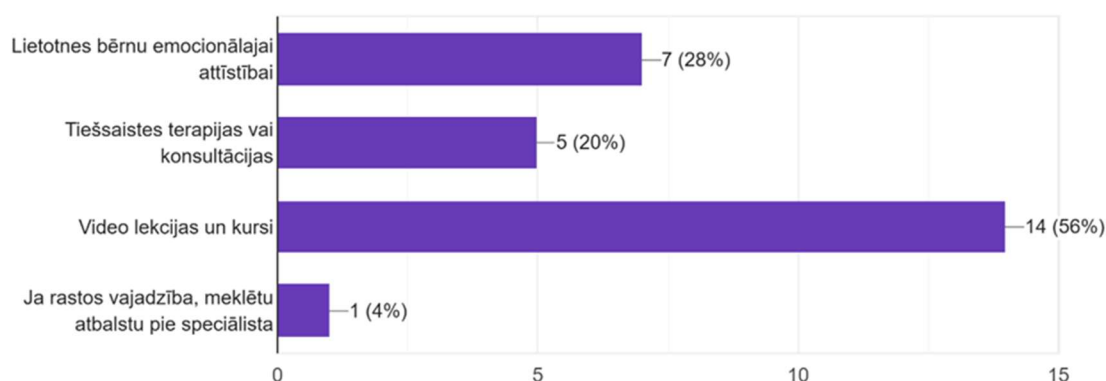
Attiecībā uz digitālo rīku izmantošanu, vairāk nekā puse respondentu atbildēja apstiprinoši, ka ir izmantojuši kādu digitālo rīku – piemēram, mobilās lietotnes, tiešsaistes kursus vai video lekcijas – bērna emocionālās attīstības atbalstam. Visbiežāk tika minētas lietotnes ar tematisku saturu, piemēram, par bērnu miegu, emociju regulāciju vai sociālo prasmju trenēšanu. Tāpat respondenti atzīmēja, ka svarīgs faktors rīku izvēlē ir ieteikumi no citiem vecākiem un vienkārša pieejamība.

47 atbildes



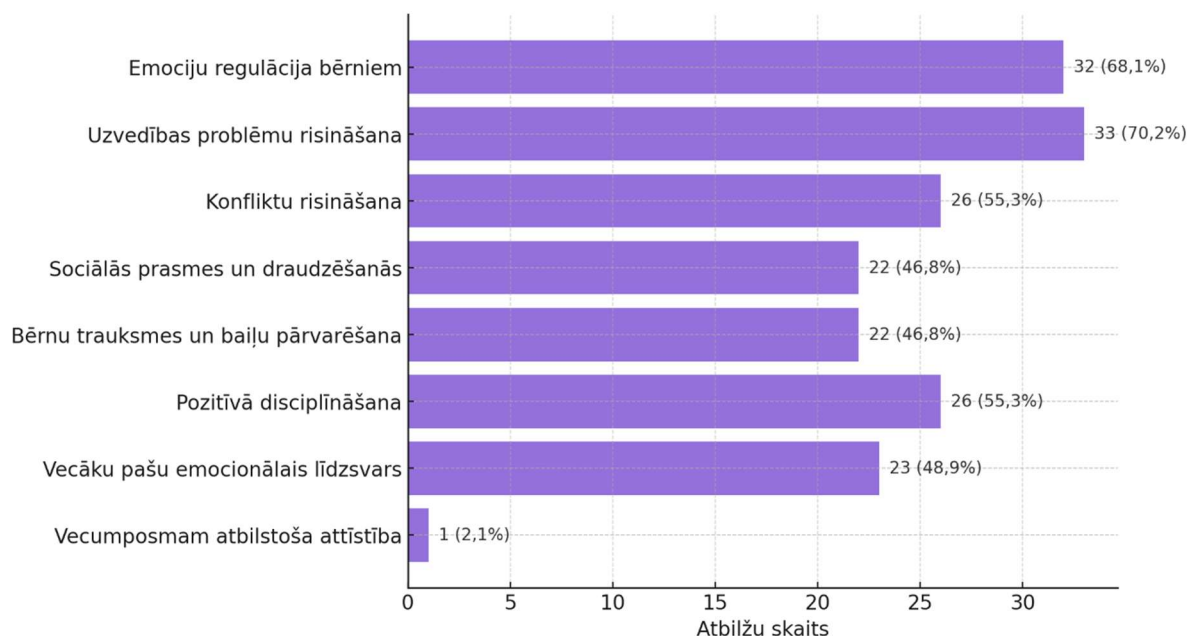
2.att. Digitālo rīku izmantošana bērna emocionālajam atbalstam (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

25 atbildes



3.att. Izmantotie risinājumi digitālajos rīkos (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Vairākas atbildes norādīja uz vēlmi pēc strukturētiem resursiem, kuros saturs būtu pielāgots bērna vecumam un situācijai, piemēram, kā rīkoties emocionālas krīzes brīžos vai kā stiprināt bērna pašapziņu. Daļa vecāku minēja, ka tiešsaistes kursi un konsultācijas viņiem palīdzējuši labāk izprast bērna uzvedības pamatcēloņus un pielāgot savu reakciju. Kopumā tika pausta augsta interese par strukturētu, uz pierādījumiem balstītu informāciju, īpaši video formātā, kas ļautu vecākiem mācīties elastīgi un pēc savas vajadzības. Turklāt vairāk nekā trešdaļa respondentu puda vēlmi redzēt šādos rīkos personalizētus ieteikumus, kā arī iespēju mijiedarboties ar speciālistu vai citiem vecākiem. Šis aspekts uzsvēr, ka vecāki ne tikai meklē informāciju, bet arī vēlas justies iekļauti un sadzirdēti kopienā. Arī atvērtās atbildes norāda uz to, ka digitālajiem resursiem jābūt ne tikai informatīviem, bet arī emocionāli atbalstošiem.



4.att. Vēlamās tēmas digitālajā platformā (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Secinājumi

Pētījuma rezultāti apstiprina izvirzīto hipotēzi – vecāki, kuri biežāk meklē informāciju par bērna emocionālo attīstību digitālajā vidē, pozitīvāk novērtē digitālos atbalsta rīkus un izrāda lielāku ieinteresētību izmantot pierādījumos balstītus tiešsaistes resursus. Lielākā daļa respondentu izmanto vairākus digitālos informācijas ieguves kanālus vienlaicīgi, īpaši novērtējot video platformas, sociālo tīklu grupas un tematiskas lietotnes. Šī tendence apliecina nepieciešamību pēc daudzveidīgiem un lietotājiem pielāgotiem risinājumiem.

Aptaujas rezultāti apstiprina, ka pastāv būtisks pieprasījums pēc uzticamiem, lietotājam draudzīgiem un profesionāli izstrādātiem digitālajiem risinājumiem, kas vecākiem palīdzētu orientēties informācijas pārbagātībā un atbalstīt bērna emocionālo attīstību ikdienā.

Iegūtie dati liecina par augstu praktiskās pielietojamības potenciālu: vecāki meklē ne tikai informāciju, bet arī emocionālu atbalstu, personalizētus padomus un iespēju mijiedarboties ar citiem vecākiem vai speciālistiem. Tas norāda uz digitālo rīku sociālo dimensiju nozīmi un to potenciālu stiprināt vecāku psiholoģisko labsajūtu. Daudzi respondenti izteica vēlmi pēc strukturēta un vecumposmiem pielāgota satura, kas palīdzētu ikdienas situācijās ar bērnu uzvedību un emocionālo regulāciju.

Pētījums sniedz teorētisko ieguldījumu, papildinot līdzšinējās zināšanas par digitālās vides izmantošanu bērnu emocionālās attīstības kontekstā Latvijā. Praktiski tas var kalpot par pamatu jaunu digitālo rīku izstrādei un esošo pilnveidošanai, īpaši attiecībā uz uzticamības, pārskatāmības un lietotāju līdzdalības aspektiem.

Apkopojot iepriekš minēto, secināms, ka digitālajiem risinājumiem ir augsts potenciāls kļūt par vērtīgu un praktisku atbalstu vecākiem bērnu emocionālās attīstības veicināšanā, taču to efektīva izmantošana prasa arī strukturētu pieeju, lietotājdraudzīgu dizainu un profesionālu satura izstrādi.

Turpmākajiem pētījumiem ieteicams paplašināt izlases lielumu un iekļaut reģionāli daudzveidīgāku respondentu grupu.



Platformu veidotājiem - veikt padziļinātu kvalitatīvo analīzi par uzticēšanās veidošanos digitālajiem resursiem un analizēt konkrētu digitālo platformu efektivitāti bērnu emocionālās attīstības veicināšanā ilgtermiņā.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Digital Wellness Lab (2023). Digital media and technology for social-emotional learning. <https://digitalwellnesslab.org>

Burchinal, M., Vernon-Feagans, L. (2021). The role of parent engagement in child socio-emotional development: A digital age perspective. *Journal of Family Psychology*, 35(2), 204–218. <https://doi.org/10.1037/fam0000784>

Cohen, L., Hadley, D. (2021). Emotions and parental decision-making in digital contexts. *Parenting: Science and Practice*, 21(1), 12–30.

Doty, J. L., Dworkin, J., & Connell, J. (2020). Parenting and the Internet. *The Family Journal*, 28(1).

Eurostat. (2023). Internet use by individuals – statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00028/default/table?lang=en>

Grand View Research (2023). Digital Education Market Size, Share & Trends Analysis Report. <https://www.grandviewresearch.com>

Vallgård, Karen, Stephanie Olsen, 'Historicizing Emotional Development', in Daniel Dukes, Andrea C. Samson, and Eric A. Walle (eds), *The Oxford Handbook of Emotional Development* (202), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198855903.013.25>

Lora, C., Krzeczowski, J. E. (2023). Information overload and parenting. *International Journal of Behavioral Development*. <https://doi.org/10.1177/01650254231190883>

Plantin, L., & Daneback, K. (2021). Parenting in the digital age. *Digital Health*, 7.

Problēmbērni (2022). *Latvijas Republikas valsts kontrole*. https://lrvk.gov.lv/lv/getrevisionfile/29565-ikOI7xAmr_o-vESqJnas3Xw0cGVm5oS2.pdf

Kristiāna Kazāka, Dārta Tarasova. SPORTA APĢĒRBA IEGĀDES PARADUMI PATĒRĒTĀJU VIDŪ

Ekonomikas un kultūras augstskola

¹Studiju programma "Vadības zinības"

E-pasts: kristiana.kazaka13@gmail.com

²Studiju programma "Mārketinga"

E-pasts: tarasovadarta@gmail.com

Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Mūsdienās sporta apģērbu tirgus strauji attīstās un ieņem arvien nozīmīgāku lomu patērētāju iepirkšanās paradumos. Pieaug ne tikai interese par sporta apģērbu kā funkcionālu apģērbu veidu, bet arī tā nozīme kā modes un dzīvestila sastāvdaļai. Saskaņā ar Statista datiem, Latvijas apģērbu tirgus apjoms 2025.gadā sasniedz 794,26 miljonus eiro, un tiek prognozēts, ka ikgadējais pieauguma temps būs aptuveni 2,70%, kas norāda uz stabilu pieprasījuma kāpumu (Statista, 2025).

Pieaugums novērojams patērētāju iepirkšanās paradumos tiešsaistē. Centrālās statistikas pārvaldes dati liecina, ka 2024.gadā 58% iedzīvotāju vecumā no 16 līdz 74 gadiem, kuri iepirkušies internetā, iegādājās apģērbu, apavus vai aksesuārus, tostarp sportam paredzētos. Tas ir par 12,6% vairāk nekā 2020.gadā, kas apliecina sporta apģērbu pieaugošo nozīmi ikdienas garderobē un kopējā tirgus attīstībā (Centrālās statistikas portāls, 2024).

Patērētāju paradumu izpēte sporta apģērbu iegādē ir īpaši aktuāla šobrīd, jo šis segments aug līdz ar pieaugošo interesi par veselīgu dzīvesveidu, ērtu un funkcionālu apģērbu, kā arī e-komercijas attīstību. Izpratne par to, kādi faktori ietekmē pircēju izvēli, palīdz uzņēmumiem pielāgot savu piedāvājumu, veidot efektīvākas mārketinga stratēģijas un apmierināt mūsdienu patērētāju vajadzības, vienlaikus stiprinot konkurētspēju mainīgajā tirgū.

Pētījuma mērķis: Izanalizēt sporta apģērbu iegādes paradumus patērētāju vidū.

Pētījuma metodes: Sekundāro datu analīze, anketēšana, grafiskā analīze, biežumu aprēķināšana.

Sasniegtie rezultāti: Anketēšanas rezultātā tiks noskaidroti sporta apģērbu iegādes paradumi patērētāju vidū. Tiks identificēti galvenie faktori, kas ietekmē patērētāju sporta apģērbu iegādes paradumus, un noteiktas galvenās tendences šajā tirgus segmentā. Pētījuma ietveros tiks izstrādāti priekšlikumi uzņēmumiem sporta apģērbu nozarē, lai pielāgotos patērētāju vajadzībām un uzlabotu iepirkšanās pieredzi.

Atslēgas vārdi: sporta apģērbs; iepirkšanās paradumi; patērētāji.

Ievads

Sporta apģērbs ir pārtapis no vienkārša treniņu tērpa par daudzfunkcionālu ikdienas garderobes sastāvdaļu. Straujā dzīves ritma, veselīga dzīvesveida popularitātes un tehnoloģiju attīstības ietekmē sporta apģērbs ir kļuvis par neatņemamu elementu ne vien sportistiem, bet arī tiem, kuri novērtē komfortu un funkcionalitāti. Sporta mode vairs nav tikai par praktiskumu - tā kļuvusi par dzīvesstila izpausmi, kas atspoguļo indivīda vērtības, gaumi un attieksmi pret sevi.

Vienlaikus būtiski ir mainījušies arī patērētāju iepirkšanās paradumi. Cilvēki biežāk izvēlās iegādāties sporta apģērbus tiešsaistē, balstoties uz zīmolu tēlu, materiālu kvalitāti, dizainu un ilgtspējas principiem. Sporta apģērba nozīme arvien vairāk nostiprinās sociālajos un kultūras kontekstos, kļūstot par līdzekli pašizpaušmei un identitātes veidošanai.

Pievēršot uzmanību šīm pārmaiņām, īpaši svarīgi izprast, kādi faktori ietekmē patērētāju izvēli sporta apģērbus segmentā. Tas sniedz iespēju uzņēmumiem pielāgoties dinamiskajām tirgus prasībām, veidot mērķtiecības marketinga stratēģijas un piedāvāt produktus, kas atbilst mūsdienu patērētāja vajadzībām un dzīvesveidam.

Pētījuma mērķis ir izanalizēt sporta apģērba iegādes paradumus patērētāju vidū. Lai sasniegtu pētījuma mērķi, tika izvirzīti šādi uzdevumi:

- Izpētīt teorētisko aspektu par sporta apģērba iegādes paradumiem;
- Veikt anketēšanu par patērētāju paradumiem sporta apģērba iegādē;
- Analizēt un apkopot anketēšanas rezultātus par patērētāju paradumiem sporta apģērba iegādē;
- Formulēt secinājumus par sporta apģērba iegādes paradumiem patērētāju vidū.
- Izstrādāt priekšlikumus uzņēmumiem sporta apģērbus nozarē, lai tie pielāgotos patērētāju vajadzībām.

Pētījuma metodes ietvēra sekundāro datu analīzi, anketēšanu, grafisko analīzi un biežumu aprēķināšanu. Pētījuma rezultāti sniegs izpratni par galvenajiem faktoriem, kas ietekmē patērētāju sporta apģērbus iegādes paradumus, un tendencēm šajā tirgus segmentā. Pētījuma ietveros tiks izstrādāti priekšlikumi uzņēmumiem sporta apģērbus nozarē, lai pielāgotos patērētāju vajadzībām un uzlabotu iepirkšanās pieredzi.

Analītiskais apskats

Sporta apģērbs mūsdienās atspoguļo jaunās apģērba tendences, kas akcentē komfortu, funkcionalitāti un stilu. Tas vairs nav tikai treniņiem paredzēts, bet ir kļuvis par neatņemamu ikdienas garderobes sastāvdaļu, īpaši jauniešu vidū, piedāvājot nepiespiestu dzīvesveidu, pielāgošanās spēju un komfortu. Patērētāji arvien biežāk izvēlas daudzpusīgus apģērba gabalus, kas nemanāmi pielāgoti dažādām situācijām.

Sporta apģērba popularitāti veicina pieaugoša interese par zīmolu produktiem. Lai gan tirgū pieejams plašs klāsts dažādu zīmolu sporta apģērbus, patērētāji mēdz būt lojāli konkrētiem zīmoliem, kuru kvalitāte, dizains un izturība atbilst viņu vēlmēm. Klienti ir gatavi maksāt vairāk par zīmola apģērbus, un tas nodrošina augstu kvalitāti, kā arī atbilst viņu stilistiskajām un funkcionālajām prasībām. (Gaurav et al., 2020) Sporta apģērbs mūsdienās nav tikai praktisks apģērba veids, bet arī kā modes un pašizpaušmes līdzeklis. Patērētāji novērtē ne tikai tā praktiskumu un komfortu, bet arī zīmolu un dizainu. Tas atspoguļo gan funkcionālas vajadzības, gan personīgās vērtības un dzīvesstilu.

Dzīvesveida izmaiņas ievērojami maina mūsu pieeju sporta apģērbiem, ietekmējot gan mūsu pirkšanas paradumus, gan to, kāda veida produktus mēs meklējam. Patērētāju paradumi sporta apģērba iegādē pēdējos gados ievērojami mainījušies, un arvien lielāka nozīme tiek piešķirta ne tikai funkcionāliem un estētiskiem aspektiem, bet ilgtspējīgas principiem. Pieaugot sabiedrības izpratnei par vides problēmām, patērētāji biežāk izvēlas sporta apģērbus, kas ražots no videi draudzīgiem un ilgtspējīgiem materiāliem, piemēram, pārstrādātām vai organiskām šķiedrām. Pētījumi liecina, ka vairāk nekā puse patērētāju ir gatavi maksāt vairāk par apģērbus, kas atbilst

ilgtspējības kritērijiem. (Nam et al., 2017) Cilvēki arvien vairāk apzinās savu ekoloģisko pēdu, un zīmoli izjūt spiedienu ieviest ilgtspējības prakses. Šāda veida pārmaiņas ne tikai ietekmē patērētāju pirkšanas paradumus, bet mudina zīmolus ieviest jauninājumus materiālu iegādē un ražošanas procesos.

Zīmola lojalitāte ietekmē pirkšanas paradumus un ir saistīta ar iepirkšanās kanālu izvēli, īpaši digitālās un fiziskās vides, mainīgo dinamiku. Pēdējos gados sporta apģerbu tirgū ir vērojama pāreja uz iepirkšanos tiešsaistē, un tiek prognozēts, ka sporta apģerbu e-komercijas pārdošanas apjomi pieaugs par 20% gadā. Šo izaugsmi veicina ērtības, personalizēta pieredze un plašāks produktu klāsts, ko piedāvā digitālās platformas.

Digitālā vide kļūst par dominējošo faktoru iepirkšanās procesā. Patērētāji novērtē iespēju iepirkties jebkurā laikā un vietā, salīdzināt cenas un produktus, kā arī uzzināt citu lietotāju atsauksmes, kas visvairāk ietekmē pirkuma lēmumu. Zīmola reputācija tiešsaistē kļūst par galveno uzticamības kritēriju, īpaši sporta apģerbu segmentā, kur kvalitātei un funkcionalitātei ir liela nozīme. Lai gan tiešsaistes iepirkšanās kļūst arvien populārāka, fizisko veikalu nozīme saglabājas, īpaši tajos gadījumos, kad svarīga ir produkta pielaiķošana. Nepieciešams nodrošināt daudzkanālu risinājumu, apvienojot digitālās ar klātienē pieredzes priekšrocībām, kas palīdzētu pielāgoties patērētāju vajadzībām.

Estētikas ziņā sporta apģerbu nozarē dominē drosmīgas krāsas un unikāli raksti. Dinamiskas nokrāsas un grafiskais dizains ir īpaši pievilcīgs gados jaunākiem cilvēkiem, kuri vēlas sekot modei un vienlaikus justies ērti.

Daudzi faktori veicina patērētāju paradumus iegādājoties sporta apģerbu, atspoguļojot personīgās vērtības un praktiskās vajadzības, viens no tiem ir funkcionalitāte. Daudzi patērētāji piešķir prioritāti veiktspēju uzlabojošām funkcijām, piemēram, mitrumu uzsūcošiem audumiem, gaisa caurlaidībai un izturībai. Saskaņā ar jaunākajiem tirgus pētījumiem 65% patērētāju uzskata, ka veiktspēja ir galvenais apģerba iegādes iemesls, norādot, ka patērētāji vēlas investēt produktos, kas uzlabo viņu fiziskās aktivitātes. ("Uncovering Consumer Preferences in Sportswear: What Matters Most", 2024) Patērētāji arvien biežāk meklē piedāvājumu starp estētiku un funkcionalitāti.

Papildus funkcionalitātei, stils un estētika lielā mērā ietekmē patērētāju iepirkšanās paradumus. Palielinājusies ir vēlme pēc daudzpusīgiem apģerbiem, izpludinot robežas starp ikdienas un sporta apģerbu. Patērētāji izceļ nepieciešamību izskatīties moderni, iesaistoties fiziskajās aktivitātēs. Šī tendence liecina, ka patērētājus arvien vairāk ietekmē sociālie mediji un ietekmeļu ieteikumi, kas reklamē modernu sporta apģerbu. (Chew & Leng, 2016) Iepirkšanās paradumi vairs nebalstās tikai uz vienpersonisku viedokli, bet uz vizuālajām un sociālajām tendencēm.

Turklāt attālinātā darba pieaugums ir mainījis mūsu ikdienas rutīnu, sapludinot robežas starp mājas un sporta zāles apģerbu. Komforts ir kļuvis par prioritāri, tāpēc uzņēmumi ir noskaņoti vairāk ieguldīt augstas kvalitātes, daudzfunkcionālos apģerbos, kas var pielāgoties gan treniņiem, gan ikdienas aktivitātēm.

Sezonālie pirkšanas modeļi lielā mērā ietekmē patērētāju uzvedību sporta apģerbu tirgū. Novērojamas izteiktas pirkšanas paradumu svārstības, kas saistītas ar sezonāliem notikumiem un laika apstākļu izmaiņām. Piemēram, pavasarī mēs bieži novērojam pārdošanas apjomu pieaugumu, ko veicina patērētāji, kas ir gatavi baudīt aktivitātes brīvā dabā. Šīs sezonālās izmaiņas ir īpaši izteiktas tādās kategorijās kā skriešanas apavi un sporta apģērbs, kas paredzēts siltākiem laikapstākļiem.

Apsverot, kā ekonomiskie faktori ietekmē sporta apģerbu patērētāju uzvedību, nevar ignorēt rīcībā esošo ienākumu, inflācijas līmeņa un nodarbinātības līmeņa ietekmi. Ekonomiskajiem apstākļiem svārstoties, mēs mēdzam prioritizēt savus tēriņus, stabilos laikos bieži dodot priekšroku kvalitātei

un zīmola reputācijai. Turpretī nenoteiktā ekonomiskā klimatā mēs varam meklēt budžetam draudzīgākas iespējas, kas atspoguļo pirkšanas paradumu maiņu. Galu galā, izpratne par šo dinamiku palīdz mums efektīvi orientēties nepārtraukti mainīgajā patērētāju vidē. (Novatia Consulting, 2024) Tāpēc patērētāju paradumi sporta apģērbu segmentā ir daudzslāņaini un pielāgojas gan sociālajām, gan ekonomiskajām izmaiņām.

Sporta apģērba iegādes paradumi patērētāju vidū kļūst daudzveidīgāki, atspoguļojot gan funkcionālās, gan emocionālās vajadzības. Liela nozīme tiek piešķirta kvalitātei, komfortam un zīmola uzticamībai, taču noteikti pieaug interese par estētiku, daudzpusību un ilgtspēju. Digitālo platformu attīstība, sociālo mediju ietekme un dzīvesveida maiņa būtiski ietekmē patērētāju paradumus. Šī dinamiskā vide liecina, ka sporta apģērbs vairs netiek uzverts tikai kā praktisks elements, bet kļūst par būtisku ikdienas sastāvdaļu.

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma analītiskajā daļā tika izmantoti un analizēti, līdz šim jau veiktie pētījumi par sporta apģērba iegādes paradumiem patērētāju vidū. Pētījuma ietvaros autores veica anketēšanu. Anketa tika veikta laika posmā no 2025.gada 31.marta līdz 2025.gada 14.aprīlim, un tika izplatīta sociālo mediju platformās, kas piesaistīja respondentu loku no dažādiem demogrāfiskiem un sociāliem slāņiem. Anketa sastāvēja no 8 jautājumiem, sākumā jautājumi saistīti ar respondentu raksturojumu - dzimums, vecums, vidējais ienākumu daudzums mēnesī. Turpinājumā seko jautājumi par sporta apģērba iegādes paradumiem.

Kopā anketēšanā piedalījās 92 respondenti, no tiem 73 sievietes un 19 vīrieši. Respondentu vidējais vecums bija 24 gadi. Lielākajai daļai, 68 respondentiem, ienākumi mēnesī ir no 501 - 1000 eiro.

Pētījuma rezultāti

Veiktās aptaujas dati par sporta apģērba iegādes biežumu liecina, ka lielākā daļa, 57 respondenti, iegādājas sporta apģērbus reizi pusgadā. Salīdzinoši mazāk, 21 respondents, norādīja, ka to dara reizi 2-3 mēnešos, savukārt 3 respondenti sporta apģērbus iegādājas reizi mēnesī vai biežāk. Jāuzsver, ka 11 respondenti sporta apģērbus iegādājas retāk nekā reizi gadā, kas var norādīt, ka viņiem nav nepieciešamība pēc šāda veida apģērba vai tas kalpo pietiekami ilgi. (1.att.)

Kopumā dati norāda, ka vairums patērētāju sporta apģērbus iegādājas salīdzinoši reti, dodot priekšroku retākiem, bet, iespējams, kvalitatīvākiem pirkumiem. Tas var liecināt par augstu uzticību zināmiem zīmoliem un to izstrādājumu izturībai. Iespējams, ka liela daļa respondentu sporta apģērbus izmanto tikai brīvā laika aktivitāšu līmenī, nevis profesionāli, tāpēc nolietojums notiek lēnāk. Turklāt ekonomiskie faktori, proti, patērētāji var izvēlēties investēt vienā kvalitatīvā apģērbā, nevis bieži mainīt garderobi.



1.att. Cik bieži Jūs iegādājieties sporta apģērbu? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Analizējot datus par sporta apģērba iegādes vietām var novērot, ka visbiežāk, 87 respondenti, sporta apģērbu iegādājas sporta preču veikalos klātienē. Šī izvēle var norādīt, ka patērētāji dod priekšroku apģērba piemērišanai un aplūkošanai klātienē pirms iegādes, kas ļauj veikt pārdomātākus pirkumus. Tiešsaistes veikali ir izvēle 79 respondentiem, kas atspoguļo pieaugošo e - komercijas popularitāti sporta apģērbu segmentā. Tiešsaistes iepirkšanās piedāvā ērtību, laika ietaupījumu un plašāku izvēli, kā arī iespēju salīdzināt cenas un klientu atsauksmes, kas piesaista patērētājus.

Outlet veikali ir populāra izvēle 46 respondentu vidū, kas liecina par pieprasījumu pēc atļaidēm un zīmolu precēm par zemākām cenām. 19 respondenti sporta apģērbu iegādājas lietotu apģērbu veikalos, tādējādi atbalstot ilgtspējīgus pirkumus. (2.att.)

Vispopulārākās sporta apģērbu iegādes vietas ir tieši specializētie sporta preču veikali klātienē un tiešsaistes veikali, kas nodrošina plašu preču klāstu un pielāgojas dažādām patērētāju vajadzībām. Outlet veikali un lietotu apģērbu veikali piesaista daļu patērētāju ar izdevīgām cenām vai ilgtspējas aspektiem. Šī iepirkšanās dažādība liecina, ka patērētāju iepirkšanās paradumi ir daudzveidīgi un balstās uz individuālām prioritātēm - ērtībām, cenu, kvalitāti un vides apziņu.



2.att. Kur Jūs visbiežāk iegādājat sporta apģērbu? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

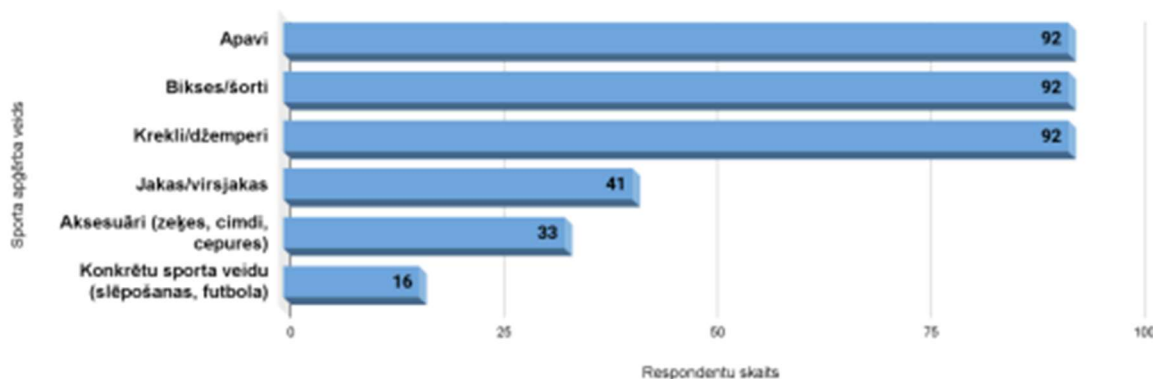
Aptaujas dati par sporta apģērba veidiem, kurus respondenti iegādājas visbiežāk norāda, ka vispopulārākie pirkumi ir sporta apavi, sporta bikses/šorti un sporta krekli/džemperi, kuru iegādi ir norādījuši 92 respondenti. Šie apģērba veidi ir daudzpusīgi un piemēroti gan ikdienas sporta aktivitātēm, gan aktīvai atpūtai, kas varētu izskaidrot augsto pieprasījumu. Turklāt šie apģērbi

kalpo kā daļa no ikdienas garderobes, kas atspoguļo mūsdienu tendences izvēlēties šādu apģērbu arī ārpus sporta zāles.

Sporta jakas un virsjakas tiek iegādātas biežāk nekā sporta aksesuāri, taču tās ir mazāk aktuālas nekā iepriekš minētie sporta apģērbu veidi, jo tikai 41 respondents tās izvēlās iegādāties visbiežāk. Tas norāda, ka sporta jakas tiek iegādātas pēc nepieciešamības, piemēram, pielāgojoties sezonālajiem laikapstākļiem.

Sporta aksesuārus, piemēram, zeķes, cimdus un cepures, iegādājas 33 respondenti. Tie tiek uzskatīti par sekundāriem, taču būtiski papildina sportisko garderobi un nodrošina komfortu, īpaši noteiktos apstākļos. Specializētos sporta apģērbus, piemēram, slēpošanai vai futbolam paredzētos, iegādājas vien 16 respondenti, kas norāda, ka to izvēlās tikai tad, kad ir konkrēta nepieciešamība. Tas atspoguļo arī to, ka šie produkti ir dārgāki un mazāk pieejami plaši sabiedrībai. (3.att.)

Kopumā dati liecina, ka respondenti galvenokārt iegādājas universālus sporta apģērbus, kas atbilst praktiskumam un daudzfunkcionalitātei. Specializētie sporta apģērbi tiek pirkti retāk, kas ir saistīts gan ar vajadzību trūkumu, gan šādu apģērbu augstāku cenu un ierobežotu pielietojumu.



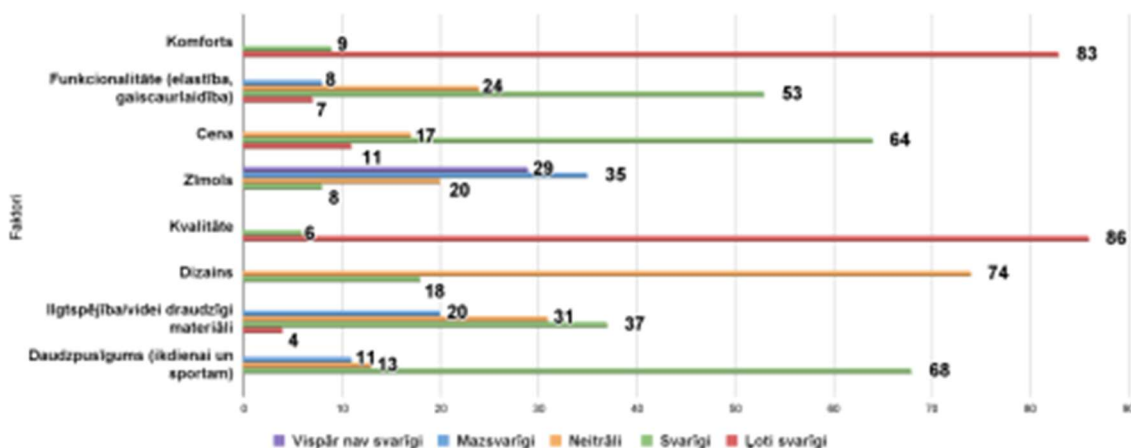
3.att. Kādus sporta apģērba veidus Jūs iegādājat visbiežāk? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Pamatojoties uz aptaujas rezultātiem, iespējams, izcelt vairākas galvenās prioritātes, kas nosaka patērētāju paradumus, iegādājoties sporta apģērbu. Visaugstāk novērtētie faktori bija kvalitāte un komforts, attiecīgi 86 un 83 respondenti, kas norāda, ka patērētāji uzmanību pievērš tam, lai sporta apģērbs būtu izturīgs un ikdienā lietojams. Funkcionalitāte (apģērba elastība un gaiscaurlaidība), daudzpusīgums (atbilstošs gan sportam, gan ikdienai) un cena tika novērtēti kā svarīgi faktori - attiecīgi 53, 68 un 64 respondenti. Tas norāda, ka praktiski aspekti joprojām ir nozīmīgi patērētāju paradumos.

Pie mazāk svarīgiem faktoriem pieskaitāms dizains, ko 74 respondenti novērtē kā neitrālu, un zīmols, ko 64 respondenti norāda kā mazāk būtisku. Patērētāji izvēloties sporta apģērbu, vairāk pievēršas funkcionālajiem aspektiem, nevis vizuālajam izskatam vai zīmola atpazīstamībai.

Ilgtspējība un videi draudzīgi materiāli ir nozīmīgs faktors 37 respondentiem un atlikušie 55 respondenti vērtēja kā mazāk svarīgu. Sabiedrībā vēl veidojas izpratne par ilgtspējību, un šobrīd tas nav dominējošais izvēles kritērijs, tomēr nākotnē varētu kļūt nozīmīgāks. (4.att.)

Kopumā patērētāji iegādājoties sporta apģērbu, primāri orientējas uz kvalitāti un komfortu, kam seko praktiskums, cena, zīmola atpazīstamība un dizains. Tas norāda uz patērētāju izvēli, kur galvenais ir apģērba pielāgošana lietotāja vajadzībām.



4.att. Faktoru svarīguma novērtējums, izvēloties sporta apģērbu (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aptaujas rezultāti apliecina, ka sporta apģērbs patērētāju vidū vairs nav funkcionāls apģērbs tikai sportam, bet ir ieņēmis plašu lomu ikdienas garderobē. 89 respondenti norādīja, ka sporta apģērbu iegādājas ikdienas lietošanai, jo tā ir ērta un praktiska apģērba izvēle. 85 respondenti iegādājas sporta vajadzībām, kas apliecina, ka sporta apģērbs joprojām saglabā savu pielietojumu. 64 respondentu motivācija ir modes un stila dēļ, kas norāda, ka sporta apģērbs ir kļuvis par stila izpausmes līdzekli. (5.att.)

Kopumā šie rezultāti atspoguļo sporta apģērba daudzveidīgo lomu un spēju pielāgoties mūsdienu patērētāju dzīvesveidam un individuālajām vajadzībām. Tie apliecina arī mainīgās modes un patērētāju iepirkšanās paradumu tendences, kur komforts, funkcionalitāte un vizuālais tēls vairs nav sastarpēji izslēdzīgi, bet gan vienlīdz svarīgi faktori patērētāju izvēlē.



5.att. Kāda ir Jūsu galvenā motivācija iegādāties sporta apģērbu? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Apkopojot pētījuma rezultātus, var secināt, ka patērētāju sporta apģērba iegādes paradumus raksturo pārdomātība, daudzveidība un praktiskums. Lielākā daļa sporta apģērbu iegādājas reti, dodot priekšroku kvalitatīviem un ilgtspējīgiem produktiem. Klāties sporta preču veikali un tiešsaistes platformas ir visbiežāk izmantotās iepirkšanās vietas, kas liecina par nepieciešamību

līdzsvarot ērtību ar iespēju pārliecināties par preces piemērotību. Iegādātie sporta apģērbi pārsvarā ir universāli un daudzfunkcionāli, savukārt izvēli visbiežāk nosaka kvalitāte, komforts un cena, nevis zīmola atpazīstamība vai dizains. Šie paradumi norāda uz pieeju, kur sporta apģērbs tiek izvēlēts kā ilgtspējīga, ērta un daudzpusīga garderobes sastāvdaļa.

Secinājumi

Darba autores izvirza sekojošus secinājumus:

1. Atsaucoties uz izpētīto teoriju, patērētāji sporta apģērbu izvēlas ne tikai praktiskuma dēļ, bet arī kā dzīves stila un pašizpaušmes elements, kur būtiska loma ir komfortam, stilam, zīmola atpazīstamībai un ilgtspējai.
2. Lielākā daļa respondentu sporta apģērbu iegādājas reizi pusgadā vai retāk, izvēloties kvalitatīvus produktus, kas norāda uz apzinātu iepirkšanās paradumu veidošanos un ekonomiski pamatotu pieeju apģērba iegādē.
3. Sporta apģērbu iegādes vietas izvēle norāda, ka patērētāji augstu vērtē gan iespēju produktu aplūkot klātie, gan tiešsaistes iepirkšanās sniegtās ērtības, vienlaikus pievēršot uzmanību cenai un ilgtspējai, kas ietekmē izvēli par labu outlet un lietotu apģērbu veikaliem.
4. Patērētāji dod priekšroku sporta apģērbu veidiem, kuri nodrošina ikdienas ērtību un daudzpusīgu pielietojumu, savukārt specializētā sporta apģērba iegāde ir mazāk izplatīta, kas liecina par tā ierobežotu nepieciešamību un augstāku cenu barjeru.
5. Patērētāji, iegādājoties sporta apģērbu, galveno uzmanību pievērš tā praktiskajām īpašībām - kvalitātei, komfortam un funkcionalitātei, kamēr vizuālie aspekti un zīmola atpazīstamība tiek uzskatīti par mazāk nozīmīgiem izvēles kritērijiem.
6. Sporta apģērbs ir kļuvis par daudzfunkcionālu patēriņa preci, ko patērētāji izvēlas ne tikai fiziskām aktivitātēm, bet arī ikdienai un modei, kas liecina par izmaiņām apģērba lietojuma izpratnē un patērētāju pirkšanas paradumos.

Apkopojot pētījuma rezultātus, darba autores izvirza šādus priekšlikumus:

1. Produktu attīstības vadītājam jāfokusējas uz kvalitatīvu, izturīgu sporta apģērba piedāvājumu, akcentējot ilgtspējību, cenas atbilstību kvalitātei un inovatīvās tehnoloģijās, piemēram, mitrumu regulējošos vai elpojošos audumos.
2. Tirdzniecības vadītājam jāattīsta daudzkanālu tirdzniecības stratēģiju un jānodrošina gan kvalitatīvu klātie piedēzi, gan informatīvu tiešsaistes iepirkšanos, piedāvājot iespējas salīdzināt cenas un uzzināt par produkta izcelsmi.
3. Produktu attīstības vadītājam sadarbībā ar mārketinga speciālistu jāpievērš uzmanība sporta apģērba daudzpusīgam pielietojumam, kas palielinās produktu pieprasījumu.
4. Mārketinga speciālistam jāpopularizē ilgtspējīgi produkti un ražošanas procesa priekšrocības uzņēmuma mārketinga komunikācijā.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Chew, SS., Leng, HK (2016). The role of social influence in the purchase of sportswear. *Athens Journal of Sports*, 3 (4), 276.–284. lpp.



Gaurav, K., Ray, A. S., & Sahu, N. K. (2020). Factors determining the role of brand in purchase decision of sportswear. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 2168-2186.

Nam, C., Dong, H., & Lee, Y. A. (2017). Factors influencing consumers' purchase intention of green sportswear. *Fashion and Textiles*, 4, 1-17.

Novatia Consulting (2024). Sportswear and athleisure consumer behavior market research services. [https://novatiaconsulting.com/sportswear-and-athleisure-consumer-behavior-market-research services/](https://novatiaconsulting.com/sportswear-and-athleisure-consumer-behavior-market-research-services/)

Oficiālās Statistikas Portāls (2024). Populārākie interneta pirkumi – apģērbs, apavi un aksesuāri. <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/informacijas-tehn/ikt-majsaimniecibas/preses-relizes/20970-iedzivotaju-interneta>

Statista (2025). Apparel - Latvia. <https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/latvia>

Uncovering consumer preferences in sportswear: What matters most (2024). *Venez.dk*. <https://www.venuez.dk/uncovering-consumer-preferences-in-sportswear-what-matters-most/>

Jānis Reigulis, Madara Batureviča. LATVIJAS IEDZĪVOTĀJU PARADUMU MAIŅA, VEICINOT ILGTSPĒJĪGU UN VIDEI DRAUDZĪGU SVEČU PATĒRIŅU

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"
E-pasti: ¹jreigulis@gmail.com, ²baturevica@gmail.com
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Mūsdienās ilgtspējība un dabai draudzīgu preču patēriņa veicināšana ir viena no būtiskākajām vides un arī ekonomiskajām politikām. Ne tikai pasaules mērogā, bet arī Latvijas. Latvijā ar vien vairāk uzmanības tiek pievērsts videi draudzīgu produktu izvēlē, tostarp mājsaimniecības precēm, piemēram svecēm. (Vides politika – vispārīgi principi un pamatsistēmas. (2024)) Tradicionāli plaši tiek izmantotas parafīna sveces, kuras tiek ražotas no naftas pārstrādes produktiem, un to degšanas procesā izdalās dažādi gaisa piesārņotāji, kas negatīvi ietekmē iekštelpu gaisa kvalitāti un cilvēku veselību. Sveces, kas tiek veidotas no parafīna, viegli var aizstāt ar videi un cilvēkam draudzīgākām svecēm, kas tiek veidotas no sojas, bišu, rapšu un citiem vaskiem. Ir būtiski identificēt un analizēt faktorus, kas ietekmē Latvijas iedzīvotāju izvēli attiecībā uz sveču iegādi, lai spētu rast risinājumus iedzīvotāju paraduma maiņai tieši dabai draudzīgu sveču iegādē, aizstājot parafīna sveces.

Pētījuma mērķis: Izstrādāt risinājumus Latvijas iedzīvotāju paradumu maiņai ilgtspējīgu un videi draudzīgu sveču patēriņam

Pētījuma metodes: Datu ieguves metodes: sekundāro datu analīze, anketēšana. Datu apstrādes metodes: grafiskā analīze, dinamikas rindu analīze

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultāti norāda par to, ka cilvēkiem trūkst informācijas par vaska atšķirībām un to ietekmi uz vidi un cilvēka veselību. Būtisks aspekts ir dabiskā vaska sveču nepieejamība, lielveikalos, vai lielākos tirdzniecības centros nav iespējas iegādāties ekoloģiskas sveces. Šāda veida sveces vairāk pārdodas specializētos veikalos. Kā arī lielai daļai cilvēku nav ne jausmas kāda veida vaska sveces viņi iegādājas. Tādejādi ir svarīgi veicināt cilvēku izpratni par vasku dažādību un to kaitīgumu uz vidi un cilvēka veselību.

Atslēgas vārdi: ilgtspējība; dabai draudzīgas sveces, Latvijas iedzīvotāji.

Ievads

Ekoloģija un dabai draudzīgu materiālu izmantošana ir viena no svarīgākajām lietām mūsdienās. Cilvēki aizvien vairāk pievērš uzmanību dažādu ik dienā izmantojamu lietu sastāvam un to kaitīgumam, ne tikai dabai, bet arī veselībai. Viena no šādām ikdienas lietām ir sveces, kuras atrast var gandrīz katrā mājsaimniecībā. To izmantošanas mērķis var būt dažāds, kādam sveces ir kā interjera priekšmets, citam tieši to dedzināšanai. Lai gan sveces tiek dedzinātas jau gadu tūkstošiem, tomēr ar vien aktuālāks paliek jautājums par to, cik sveces ir kaitīgas cilvēka veselībai un arī apkārtējai videi. Liela daļa sveču tiek ražotas no parafīna, kas ir ļoti kaitīgs materiāls cilvēka veselībai un arī apkārtējai videi. (Van der Werf et al., 2005). Mūsdienās ir izdomāti un tiek izmantoti ekoloģiskāki materiāli sveču izgatavošanai.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, tika izstrādāti šādi pētījuma uzdevumi:

- Apkopot teorētiskos materiālus un veikt analīzi, par ilgtspējīgu un videi draudzīgu sveču izmantošanu
- Izstrādāt anketu un ar tās palīdzību noskaidrot respondentu viedokli par ilgtspējīgu un dabai draudzīgu sveču patēriņu
- Izdarīt secinājumus

Pētījumam tika izvirzīts attiecīgs mērķis – izanalizēt cilvēku zināšanas par dabai draudzīgu sveču izmantošanu un iegādāšanos. To kādi ir sveču iegādes paradumi, kas attur no dabīga vaska sveču iegādes.

Analītiskais apskats

Ekoloģiskas sveces ir kļuvušas par nozīmīgu alternatīvu tradicionālajām parafīna svecēm, īpaši ņemot vērā mūsdienu pieaugošo interesi par vidi saudzējošiem un cilvēka veselībai nekaitīgiem produktiem. Šāda veida sveces tiek ražotas no dabīgām, atjaunojamām izejvielām, piemēram, sojas, bišu, rapšu, kokosriekstu u.c. vaska. Atšķirībā no parafīna svecēm, kas ražotas no naftas produktiem un satur potenciāli toksiskus savienojumus, ekoloģiskajās sveces rada mazāku ķīmisko piesārņojumu gan gaisā, gan vidē. Tāpēc tās ir īpaši ieteicamas cilvēkiem ar elpceļu jutīgumu, tostarp astmu, alerģijām vai bērniem, kuru elpošanas sistēma vēl tikai attīstās.

Populārākie ekoloģisko sveču veidi ir sojas, bišu, rapšu vaska sveces. Sojas vaska sveces tiek iegūtas no sojas pupiņu eļļas. Šī veida sveces ir bioloģisku noārdāmas, deg ilgāk par parafīnu un rada mazāk kvēpu. (Van der Werf et al., 2005). Bišu vasks ir dabisks produkts, ko bites izstrādā šūnu būvniecībai. Dedzinot šādas sveces, izdalās patīkams medus aromāts, kā arī tiek jonizēts gaiss, kas var uzlabot iekšējo mikroklimatu. (Karabournioti et al., 2012). Rapšu vasks tiek iegūts no rapša, tas ir ekoloģiski pieejams risinājums īpaši Eiropā, pateicoties vietējai resursu pieejamībai un zemākam oglekļa nospiedumam. (European Wax Federation, 2021).

Sveču veids	Izejviela	Bioloģiskā noārdīšanās	Degšanas ilgums	Kvēpu daudzums	Smaržas intensitāte	Ilgtpējība	Cena
Parafīna	Nafta	Zema	Vidējs	Augsts	Augsta (sintētiska)	Zema	Zema
Sojas	Sojas pupiņas	Augsta	Ilgas	Zems	Vidēja (dabīga)	Augsta	Vidēja
Bišu	Bišu vasks	Augsta	Ilgas	Ļoti zems	Vāja (dabīga)	Augsta*	Augsta
Rapšu	Rapšu eļļa	Augsta	Vidējs	Zems	Vidēja	Augsta	Vidēja

*Bišu vaska gadījumā ilgtspējība ir diskutabla, ņemot vērā ētiskos aspektus saistībā ar bišu labturību.

1.att. Sveču vasku salīdzinājums. (Avots: Autoru apkopojums)

Ekoloģisko sveču priekšrocības izpaužas gan cilvēka veselības, gan apkārtējās vides kontekstā. Tās nesatur toksīnus, piemēram, benzolu vai toluolu, kas ir sastopami parafīna svecēs un ir zināmi kancerogēni. (National Toxicology Program, 2016). Šie savienojumi ir saistīti ar dažādām asinsrites un elpceļu saslimšanām, piemēram, leikēmijas un hronisku elpceļu kairinājumu. Amerikas

Plaušu asociācija brīdina, ka benzols, kas izdalās no parafīna svecēm, ir salīdzināms ar citām bīstamu vielu emisijām, kas sastopamas spēcīgos tīrīšanas līdzekļos, gaisa atsvaidzinātājos un automašīnu izplūdes gāzēs. (Weschler, 2009) Savukārt ekoloģiskas sveces, pateicoties to dabīgajam sastāvam un tīrākai degšanai, būtiski samazina kaitīgu vielu izdalīšanos, to dedzināšanas laikā. (Howard et al., 2020). Kaitīgo vielu mazāka izdalīšanās sveču dedzināšanas laikā ir ne tikai labāka cilvēka veselībai, bet arī videi. Dabīgie vaski, kurus izmanto sveču izveidē ir iegūti no atjaunojamiem resursiem, kuri dabiski sadalās vidē, vai pat ir kompostējami. To izmantošana samazina atkarību no neatjaunojamiem resursiem, piemēram, naftas. Parafīns kā naftas produkts nav bioloģiski noārdāms un tā ieguve ir saistīta ar būtisku vides piesārņojumu. Ekoloģiskas sveces tāpat sniedz ilgtermiņa ieguvumu dabas resursu ilgtspējīgā izmantošanā.

Dabai un cilvēkam draudzīgāks vasks nenozīmē to, ka sveces ir pati pilnība un tām nav trūkumu. Viena no redzamākajām atšķirībām, starp parafīna svecēm un dabīgā vaska svecēm ir to cenu atšķirība. (Breeze et al., 2014). Dabiskā vaska sveces ir dārgākas, jo izejvielas ir dārgākas, visdārgākais ir tieši bišu vasks, jo tā ieguve ir sezonāla un šī vaska izveide prasa diez gan ilgu laiku.

(Smith et al., 2021). Līdzīgi ir arī ar rapšu vasku, tas arī ir sezonāls un ir vajadzīgs laiks lai izveidotu vasku. Vēl vien trūkums ir tāds ka kokosriekstu un sojas vaski ir termiski jūtīgāki un karstā vidē var sākt deformēties. Ja cilvēkam, ļoti patīk sveces, kas izdala spēcīgu aromātu, tad dabiskā vaska sveces nespēs izdalīt spēcīgu, piemēram, lavandas vai vaniļas aromātu. Parafīna svecēs tiek izmantotas toksiskas smaržvielas, kas izdala spēcīgu aromātu, ekoloģisko sveču aromāts ir balstīts uz ēteriskajām eļļām, kuras parasti ir maigākas un nav tik izteiktas.

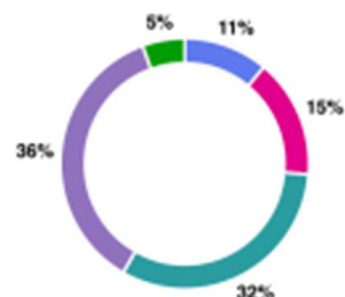
Pētījuma metodoloģija

Pētījumā izmantotā metode bija anketēšana. Darba autori izstrādāja anketu, kas ļauj noteikt respondentu viedokli par ekoloģisku un dabai draudzīgu sveču izmantošanu. Anketa sastāv no slēgtā tipa jautājumiem un tika izplatīta no 06.04.2025. līdz 21.04.2025. Anketu aizpildīja 91 respondents, no kuriem 70, jeb 77% bija sievietes un 21, jeb 23% bija vīrieši. 47 respondenti, jeb 52% no anketas dalībniekiem bija vecuma posmā 31-50 gadiem, 26, jeb 29% bija vecumā posmā 19-30 gadiem, 7, jeb 8%, bija 51-65 gadu posmā, 6, jeb 7% bija vairāk nekā 65 gadi un 5 respondenti, jeb 5%, bija vecumā līdz 18 gadiem.

Pētījuma rezultāti

Anketā uzdotajā jautājumā par to, cik bieži respondenti izmanto sveces, lielākā daļa, jeb 36% (33 respondenti) atbildēja ka reti (1-2 reizes gadā). Tikai 5% (5 respondenti) atbildēja, ka nekas neizmanto sveces. 58% no respondentiem izmanto sveces diez gan regulāri.

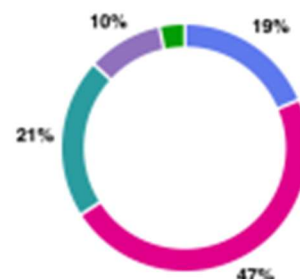
● Gandrīz katru dienu	10
● Reizi nedēļā	14
● Dažas reizes mēnesī	29
● Reti (1-2 reizes gadā)	33
● Nekad	5



2.att. Cik bieži Jūs izmantojat sveces? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tika uzdots jautājums par to kā respondenti izvēlas sveces, kas ir tie kritēriji, kas viņiem ir svarīgi, lai iegādātos kādu sveci. 47%, jeb 43 respondentu atbildēja, ka galvenais sveču iegādes kritērijs ir smarža. 21%, jeb 19 respondentiem ir svarīgi no kāda materiāla svece ir ražota, 19% jeb 17 respondentu ir svarīga cena, 10% (9 respondenti) svarīgs ir dizains un trim respondentiem sveces degšanas ilgums.

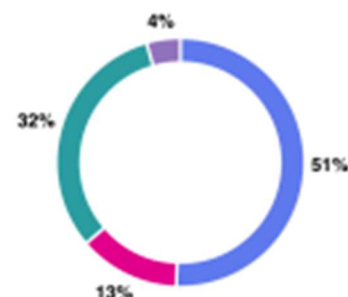
● Cena	17
● Aromāts	43
● Ražošanas materiāls	19
● Dizains	9
● Degšanas ilgums	3



3.att. Kādi ir Jūsu kritēriji sveču izvēlē? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Viens no anketas jautājumiem, bija par to vai respondenti būtu gatavi maksāt vairāk par ekoloģiskajām svecēm? 51% (46 respondenti) atbildēja, ka tas ir atkarīgs no cenu starpības ar parastajām svecēm. 32% (29 respondenti) iespējams, ka būtu gatavi maksāt vairāk par ekoloģiskajām svecēm. 13% (12 respondenti) būtu gatavi maksāt vairāk par šīm svecēm. 4% (4 respondenti) nebūtu gatavi maksāt vairāk.

● Atkarīgs no cenas starpības ar parastajām svecēm	46
● Jā, noteikti	12
● Iespējams	29
● Nē	4

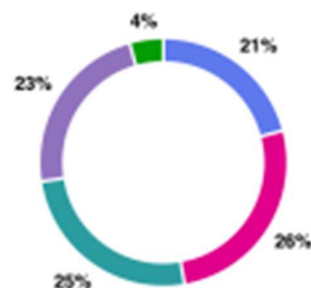


4.att. Vai esat gatavi maksāt vairāk par ekoloģiskām svecēm? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Jautājumā par to, kas respondentus motivētu izvēlēties ekoloģiskas sveces, 26% (24 respondenti) atbildēja, ka svečucenu samazināšanās. 25% (23 respondenti) atbildēja, ka motivētu, tas,

ja ekoloģiskas sveces būtu pieejamas plašāk veikalos. 23% (21 respondenti) kā motivāciju uzskata iespēju atbalstīt vietējos ražotājus, 21% (19 respondenti) motivētu zināšanas par parafīna kaitīgumu veselībai un videi. 4% (4 respondenti) uzskatā, ka nav vajadzīga motivācija iegādāties ekoloģiskas sveces, jo viņus apmierina parastās sveces.

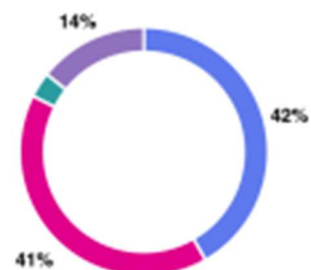
● Zināšanas par parafīna kaitīgumu veselībai/videi	19
● Ekoloģisko sveču cenas samazināšanās	24
● To plašāka pieejamība veikalos	23
● Iespēja atbalstīt vietējos ražotājus	21
● Nekas – esmu apmierināts/-a ar parastajām svečām	4



5.att. Ka Jūs visvairāk motivētu izvēlēties ekoloģiskas sveces? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Jautājumā par to, cik procentuāli vairāk respondenti būtu gatavi maksāt par ekoloģiskajām svečām, 42% (38 respondenti) atbildēja, ka līdz 10% vairāk. 41% (37 respondenti) atbildēja, ka būtu gatavi maksāt 10-30% vairāk par ekoloģiskajām svečām. 14% (13 respondenti) nav gatavi maksāt vairāk par ekoloģiskām svečām, 3% (3 respondenti) būtu gatavi maksāt pat 30-50% vairāk.

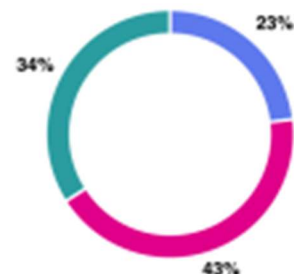
● Līdz 10% dārgāk	38
● 10-30% dārgāk	37
● 30-50% dārgāk	3
● Neesmu gatavs/-a maksāt vairāk	13



6.att. Cik Jūs būtu gatavs/a piemaksāt par ekoloģiskajām vaska svečām? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Uz jautājumu par to, kāda materiāla sveces respondenti izvēlas, tad 43% (39 respondenti) atbildēja, ka izvēlas sveces, kuras ir veidotas, no ekoloģiska vaska (sojas, bišu vaska, palmu vaska u.c.). 34% (31 respondents) nav pārliecināts, vai par nezina kāda vaska sveces tie izvēlas. 23% (21 respondents) izvēlas sveces, kas tiek ražotas no parafīna.

● Parafina sveces	21
● Ekoloģiskas vaska sveces (sojas vaska, bišu vaska, palmu vaska, u.c.)	39
● Nezinu/Neesmu pārliecināts/-a	31



7.att. Kāda materiāla sveces Jūs izvēlaties? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Secinājumi

Cilvēki sveces lieto regulāri, kas norāda uz to, ka sveces ir daļēji integrētas mājāsaimniecību ikdienā – iespējams estētisku vai atmosfēras radīšanas nolūkos. Dominējošai kritērijs sveču izvēlē ir tieši smarža, kas apsteidz tādus kritērijus kā cena, dizains un materiāls. Tas liecina, ka sveces tiek uztvertas vairāk kā aromatizējošs elements, nevis funkcionāls apgaismojuma vai ekoloģisks produkts. Ir nepieciešams popularizēt un padarīt cilvēkiem pieejamas ekoloģiskās sveces, jo to izplatīšanas vietas ir ļoti mazs vai nav sasniedzamas lielai daļai cilvēku. Svarīgi uzrunāt sveču patērētājus un informēt ar zinātniski pamatotu informāciju par sveču ietekmi uz veselību un vidi, lai cilvēkiem būtu lielāka sapratne par to kāda veida sveces iegādāties un ko katra veida vasks spēj nodarīt gan cilvēka veselībai, gan videi.

Ieteikumi būtu šādi:

1. Veicināt izpratni par parafīna sveču kaitīgumu veselībai un videi salīdzinājumā ar dabīgā vaska svecēm
2. Uzlabot ekoloģisko sveču pieejamību tirdzniecības vietās
3. Izmantot mārketinga kampaņas, kas uzsver dabīgo sveču aromāta priekšrocības
4. Ražotājiem skaidri marķēt sveču sastāvu, lai patērētāji var izdarīt apzinātu izvēli
5. Piedāvāt dažādus cenu līmeņus ekoloģiskajām svecēm, ņemot vērā, ka lielākā daļa patērētāju ir gatavi maksāt 10-30% vairāk

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Breeze, T. D., Vaissière, B. E., Bommarco, R., Petanidou, T., Seraphides, N., & Kleijn, D. (2014). Agricultural policies exacerbate honeybee colony losses across Europe. *Journal of Applied Ecology*, 51(4), 1096–1104.

European Wax Federation (2021). *Sustainable wax sourcing in Europe*. Brussels, BE.

Howard, C. V., Edwards, M., Rubin, G. J. (2020). Indoor air pollution and health: a comprehensive review. *Environmental Research*, 184, 109320.

Karabournioti, S., Kassomenos, P. (2012). Indoor air quality and candle burning: Emission rates and chemical composition. *Science of the Total Environment*, 414, 29–37.

National Toxicology Program (NTP). (2016). *Report on Carcinogens, Fourteenth Edition*.



Smith, K., Harrison, M., Thompson, L. (2021). Ethical dilemmas in apiculture: Sustainability and animal welfare. *Journal of Agricultural Ethics*, 34(3), 475–491.

Van der Werf, H. M. G., Mathilde, T., Gilliams, S. (2005). Life cycle analysis of candle waxes. *Journal of Cleaner Production*, 13(2), 115–125.

Vides politika – vispārīgi principi un pamatsistēmas. (2024)
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/lv/sheet/71/vides-politika-visparigi-principi-un-pamatsistema>

Weschler, C. J. (2009). Changes in indoor pollutants since the 1950s. *Atmospheric Environment*, 43(1), 153–169.

Mārtiņš Jegorovs, Dinārs Ščadrinieks. KLIENTU APMIERINĀTĪBA AR NEKUSTAMO ĪPAŠUMU APSAIMNIEKOTĀJU SNIEGTO PAKALPOJUMU KVALITĀTI

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"
E-pasti: ¹m.jegorovs@yahoo.com, ²dinars@odall.lv
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Nekustamo īpašumu īpašnieku, turētāju vai īrnieku apmierinātība ar nekustamo īpašumu apsaimniekotāju darbu ir būtisks faktors, kas tieši ietekmē pakalpojumu pieejamību, kvalitāti un savstarpējo sadarbību, sekmējot nekustamā īpašuma reģionālā tirgus attīstību. Sabiedrībā, pieaugot pieprasījumam pēc jauniem mājokļiem, pieaug arī pieprasījums pēc kvalitatīviem apsaimniekošanas pakalpojumiem, ietverot veiksmīgu un ātru problēmu risināšanu, to savlaicīgu prevenciju un skaidras atgriezeniskās saites sniegšanu.

Pēdējais publiski pieejamais pētījums, kurā pētījuma veicējs „Latvijas Namsaimnieks” vērtēja Rīgas iedzīvotāju apmierinātību ar dzīvojamo ēku uzturēšanu un apsaimniekošanu, tika veikts 2018. gada februārī. Pētījumā tika noskaidrots, ka katrs otrais jeb 50% no aptaujātiem Rīgas pilsētas iedzīvotājiem, kuri namu apsaimniekošanas pakalpojumus uztic profesionālam apsaimniekošanas uzņēmumam, nav apmierināti ar esošo namu apsaimniekošanas kvalitāti. Uzņēmuma veiktajā izpētē secināts, ka līdz ar iedzīvotāju vecuma palielināšanos, pieaug arī neapmierinātība ar saņemtajiem pakalpojumiem. Atšķirības vērojamas arī sieviešu un vīriešu attieksmē pret esošo apsaimniekotāju, 52% aptaujāto sieviešu apsaimniekotāju darba kvalitāti raksturoja kā sliktu. Interesanti atzīmēt, ka tikai 45% jauno projektu (pēdējos 25 gados celto ēku) iedzīvotāji ir apmierināti ar pakalpojumu kvalitāti. (LETA, 2018)

Kopš pētījuma veikšanas ir pagājuši 7 gadi, pieredzētas vairākas ekonomiskās krīzes, nozare strauji attīstījusies un mainījusies daudzi tehniskie darba paņēmieni. Autori uzskata, ka nepieciešamas veikt jaunu pētījumu, lai iegūtu svaigus datus kā ir mainījusies rīdzinieku apmierinātība ar īpašumu apsaimniekotāja sniegtajiem pakalpojumiem.

Pētījuma mērķis: Novērtēt klientu apmierinātību ar nekustamo īpašumu apsaimniekotāju sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Pētījuma metodes: Literatūras analīze, sekundāro datu apstrāde, anketēšana, likerta skala, grafiskā metode

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultātā tika identificēta klientu apmierinātība ar nekustamo īpašumu apsaimniekotāju sniegto pakalpojumu kvalitāti Rīgas valstspilsētā. Analītiskajā apskatā analizēta nekustamā īpašuma apsaimniekošanas procesa definīcija, sniegts tā raksturojums, analizēti sekundārie dati par nekustamo īpašumu pārvaldības nozari un tās reģionālo attīstību Rīgas valstspilsētā. Veicot anketēšanu un iegūto datu sistematizāciju, grupēšanu, analīzi un vizualizāciju ar grafiskās metodes palīdzību, noteikti klientu apmierinātības ar pakalpojumu kvalitāti radītāji, identificētas būtiskākās problēmas. Sniegtas rekomendācijas, kas ļaus novērst identificētās problēmas un trūkumus, tādējādi, sekmējot uzņēmumu konkurētspējas attīstību nekustamo īpašumu pārvaldības nozarē.

Atslēgas vārdi: Rīga; nekustamais īpašums; apsaimniekošana; pārvaldība; pakalpojumi.

Kopš cilvēces pirmsākumiem, cilvēka pastāvēšanai neatņemama sastāvdaļa ir bijusi telpa, fiziska norobežota platība, kurā cilvēks var glabāt sev piederošo kustamo mantu, apmierināt fiziskās vajadzības un pavadīt laiku. Telpa, ar noteiktām fiziskām īpašībām, ir neatņemama sastāvdaļa arī uzņēmējdarbības veikšanā, vai tā būtu biroju, ražošanas vai mantas glabāšanas vieta.

Jebkuram fiziskam priekšmetam ir nolietojums, tādēļ arī telpa kā fizisks objekts ar laiku zaudē savu kvalitāti un atbilstību izmantošanas mērķim, tādēļ tā ir regulāri jāuztur. Uzturēšana, vai bieži tiek lietots termins pārvaldība un apsaimniekošana, ir pasākumu kopums, sākot ar plānošanas, stratēģijas izstrādi, līdz pat fiziskiem darbiem kā telpu vai telpu grupu veidojošo materiālu, būvkonstrukciju, inženierkomunikāciju monitorings, uzturēšana darba kārtībā un arī pieguļošās teritorijas tīrības un kārtības uzturēšana, kas ietver darbus, kuru rezultātā tiek saglabāts un netiek pasliktināts pārvaldāmo objektu fiziskais stāvoklis.

Kopš viena no pēdējiem publiski pieejamiem pētījumiem par Rīgas iedzīvotāju apmierinātību ar apsaimniekošanas uzņēmumu sniegto pakalpojumu kvalitāti, kuru 2018. gadā veica uzņēmums „Latvijas Namsaimnieks”, ir pagājuši 7 gadi. Autoriem nav informācijas par līdzīgiem jaunākiem pētījumiem, iespējams, tādi tika veikti, bet to rezultāti nav publiski pieejami. Uzņēmuma „Latvijas Namsaimnieks” publicētajos pētījuma rezultātos tika noteikts, ka katrs otrais (~50% no respondentu kopskaita) Rīgas iedzīvotājs nav apmierināts ar esošo namu apsaimniekošanas kvalitāti. Uzņēmuma pētījumā tika atklāta tendence, ka līdz ar iedzīvotāju vecuma palielināšanos pieaug arī neapmierinātība ar saņemtajiem pakalpojumiem. (LETA, 2018). Kopš 2018. gada ir pieredzētas vairākas ekonomiskās krīzes, kam sekoja strauja tehnoloģiskā izaugsme kā arī nosacīta iedzīvotāju paradumu maiņa, tādēļ autori uzsver uz nepieciešamību veikt jaunu pētījumu, lai iegūtu jaunākos datus un veiktu novērtējumu kā ir mainījusies Rīgas iedzīvotāju apmierinātība.

Apzinot esošo situāciju un definējot problēmas, autori par pētījuma mērķi noteica novērtēt klientu apmierinātību ar nekustamo īpašumu apsaimniekotāju sniegto pakalpojumu kvalitāti. Lai to sekmīgi veiktu, tika izvirzīti darba uzdevumi:

- Definēt nekustamā īpašuma apsaimniekošanas procesu, sniegt tā raksturojumu.
- Analizēt sekundāros datus par nekustamo īpašumu pārvaldības nozari un tās reģionālo attīstību Rīgas valstspilsētā.
- Izmantojot kvantitatīvo metodi, veikt anketēšanu; iegūto datu sistematizāciju, grupēšanu, analīzi un vizualizāciju, izmantojot grafisko metodi.
- Noteikt klientu apmierinātības ar pakalpojumu kvalitāti radītājus un identificēt būtiskākās problēmas.
- Sniegt rekomendācijas, kas ļaus novērst identificētās problēmas un trūkumus, tādējādi sekmējot uzņēmumu konkurētspējas attīstību nekustamo īpašumu pārvaldības nozarē.

Autori pētījuma izstrādē izmantoja metodes - teorētiskās nozares literatūras analīzi, sekundāro datu analīzi, iegūto datu sistematizāciju un apstrādi, anketēšanu, likerta skalu un grafisko metodi.

Analītiskajā apskatā tika veikta literatūras un citu avotu analīze par nekustamo īpašumu pārvaldības jeb apsaimniekošanas definīciju, funkcijām un attīstību. Autori ieguva un sistematizēja sekundāros datus no Centrālās Statistikas pārvaldes datubāzēm, lai analizētu situāciju nekustamo īpašumu apsaimniekošanas nozarē Rīgā uz 2025. gadu (Centrālās Statistikas pārvalde 2025a, 2025b). Kontekstā ar to, autori vērtēja arī klientu apmierinātības būtības definīciju un raksturojumu, izcēla faktorus, kas to būtiski ietekmē. Pētījuma rezultātu daļā autori veica klientu apmierinātības izvērtējumu un dažādu faktoru analīzi, kuri veido klientu apmierinātības rādītājus.

Pētījuma rezultātā tika identificēta klientu apmierinātība ar nekustamo īpašumu apsaimniekotāju sniegto pakalpojumu kvalitāti Rīgas valstspilsētā tā sastādīja 52% no respondentu skaita, kas ir tikai par diviem

procentpunktiem vairāk, nekā uzņēmuma „Latvijas Namsaimnieks” 2018. gadā veiktajā iedzīvotāju aptaujā. Visapmierinātākie klienti savu dzīvesvietu norādīja Rīgas Latgales priekšpilsētu – 75%, savukārt, vērtējot pēc vecuma grupām, tad visapmierinātākie ar rādītāju 100% bija vecuma grupā 60 un vairāk gadu (LETA, 2018). Būtiskākie faktori, kuri veidoja klientu neapmierinātību bija slikta vai vienaldzīga attieksme no pakalpojumu sniedzēja puses, zemas kvalitātes pakalpojumu un darba izpilde, lēnas vai novēlotas atbildes uz klientu pieprasījumiem vai sūdzībām, kā arī informācijas trūkums par aktualitātēm.

Analītiskais apskats

Nekustamo īpašumu pārvaldība jeb apsaimniekošana ir dinamisks un ļoti komplicēts pasākumu un darbu kopums. Šī pasākumu un darbu kopuma galvenais mērķis ir nodrošināt nekustamā īpašuma sekmīgu dzīvesciklu, kurš parasti iesākas ar nekustamā īpašuma formēšanu (veidošanu), īpašuma izmantošanu pēc noteiktās funkcijas, īpašuma attīstību (jaunu celtniecību, konservāciju, modernizāciju) un noslēdzas ar nekustamā īpašuma ekspluatācijas apturēšanu. Nekustamais īpašums, ja to aplūko gan kā fizisku, gan kā tiesību objektu, pēc dzīvescikla beigām nekur nepazūd, jo, veicot uzskaitītās darbības (īpašnieka maiņu, lietošanas maiņu, būvju nojaukšanu, jaunu būvniecību, u.c.), īpašumam sākas jauns dzīves cikls. Tā tas var turpināties gadu desmitiem vai pat simtiem. (Гровер & Соловьев, 2020).

Kopš Covid-19 pandēmijas, nekustamo īpašumu apsaimniekošanas definīcija ir dažos aspektos mainījies un tagad tā izceļ tehnoloģiju nozīmi procesā. Īsumā nekustamo īpašumu apsaimniekošanu varam definēt kā „profesiju, kas ietver vairākas disciplīnas, lai nodrošinātu būvētās vides funkcionalitāti, integrējot cilvēkus, vietu, procesus un tehnoloģijas”. Lai arī nozare nav pavisam jauna, būtiski pieminēt, ka Starptautiskās standartizācijas organizācija (ISO) vēl joprojām strādā, lai izveidotu universālus ēku apsaimniekošanas standartus lietošanai visā pasaulē. (Payant & Roper, 2022)

Nekustamo īpašumu apsaimniekošanas uzņēmumu darbības nodrošināšanai atbilstoši definētajam mērķim, starptautiskajā teorijā un praksē ir noteikti pamatvirzieni, kurus var iedalīt trīs galvenajās kategorijās: Plānošana un pārvaldīšana (finanšu, administratīvā, juridiskā, personālsastāva); Ekspluatācija (objektu ekspluatācijas nodrošināšanas pasākumu kopums); Starpniecība specializētos pakalpojumos (kapitālais remonts, atkritumu izvešana, ūdens, siltuma, elektrības piegāde, u.c.).(Белоліпецкіі, 2016)

Attīstoties tehnoloģijām un ieviešot jaunus tehniskos darba paņēmienus, ēku apsaimniekošanas nozarē ienāk jaunas tehnoloģijas, kuras pamazām tiek integrētas apsaimniekošanas vadības procesos, piemēram, digitalizācija. Vēl nesen kā jauna prakse tika pieņemta Būvniecības sistēmas modelēšana (BIM). Tehnoloģiskā attīstība ir gājusi vēl tālāk - autori vērš uzmanību uz pavisam jaunu paņēmieni ienākšanu nozarē, piemēram, objektu digitālie dvīņi. Tās ir atvērtas un drošas kiberfiziskas sistēmas jeb objekta un tā elementu digitāla reprezentācija, kas satur atgriezeniskās saites, kas ļauj veikt reāllaika datu sinhronizāciju starp virtuālo replikāciju un fizisko objektu. Šīs sistēmas ietver analītiku, tostarp mašīnmācīšanos un simulācijas algoritmus, lai sniegtu izpratni par elementiem un dinamiku, tādējādi, lai veicinātu ātrāku un precīzāku lēmumu pieņemšanu. (Challender & Challender, 2024,) Šāda veida sistēmu ieviešana, ko vada viedā tiešraides un statistikās informācijas pārvaldība, kas tieši sekmē objekta apsaimniekošanu, var ievērojami pagarināt objektu dzīves ciklu un uzlabot to veiktspēju.

Autori, analizējot Centrālās Statistikas pārvaldes datus, par nekustamo īpašumu apsaimniekošanas uzņēmumiem un to skaitu Latvijā, kuri atbilst kategorijai „Nekustamā īpašuma pārvaldīšana par atlīdzību vai uz līguma pamata”, skaidri iezīmē uzņēmumu skaita samazinājuma tendences. Uzņēmumu skaits pēdējos 5 gados ir samazinājies par 9%, jeb par 234 ekonomiski aktīviem uzņēmumiem. 2019. gadā to skaits sastādīja - 2584, bet 2023. gadā tas saruka līdz 2350 uzņēmumiem. Šāds samazinājums ir izskaidrojams ar energoresursu, materiālu un darbaspēka cenu kāpumu kopš Covid-19 pandēmijas.

Ekspluatācijā nodoto dzīvojamo platību skaits Rīgas valstspilsētā kopš 2021. gada sākuma ir palielinājies par 522,5 tūkstošiem kvadrātmetru vai 6019 dzīvokļiem daudzdzīvokļu un viena dzīvokļa ēkās, tomēr šie dati nekorelē ar uzņēmumu skaita izmaiņām. (Centrālā Statistikas pārvalde, 2025a) Pēc makroekonomikas teorijas, lai tirgū būtu labvēlīgs līdzsvars, augot pieprasījumam, jāaug arī piedāvājumam, tomēr autoru iegūtie sekundārie dati par to neliecina. Tādēļ uzturēt lētu pakalpojuma cenu pie augstas pakalpojuma pašizmaksas uzņēmējdarbības formai ir ekonomiski kontrproduktīvi.

Šo uzņēmējdarbības formu Latvijā tieši vai netieši regulē daudz tiesību aktu un likumu. Sākot no vispārīgām pamattiesībām, kuras ir iekļautas Latvijas Republikas Satversmē, līdz pat detalizētiem pašvaldību noteiktajiem saistošiem noteikumiem. Autori izceļ svarīgākos likumus, kuri regulē nekustamo īpašumu apsaimniekošanas kārtību:

- Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums (Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums, 2024). Regulē dzīvojamo ēku pārvaldīšanu, nosaka tās formas, īpašnieku tiesības, apsaimniekotāja pienākumus u.c.;
- Dzīvokļa īpašuma likums, kurā definēta dzīvokļa īpašuma būtība ar lietošanas un uzturēšanas aspektiem;
- Būvniecības likums, kurš nosaka un regulē ēku uzturēšanas, pārbūves un atjaunošanas darbu kārtību;
- Civillikums. Savstarpējo līgumu, pušu tiesību un atbildības vispārīgie noteikumi;
- Komerclikums, kas nosaka un regulē komercdarbības tiesiskās normas.

Līdzās šiem tiesību aktiem, apsaimniekošanas darbību nosaka Ministru kabineta noteikumi Nr. 408. „Dzīvojamās mājas pārvaldīšanas un apsaimniekošanas maksas aprēķināšanas noteikumi” (Dzīvojamās mājas pārvaldīšanas un apsaimniekošanas maksas aprēķināšanas noteikumi, 2017) un dažādu pašvaldību izdotie saistošie noteikumi, piemēram, Rīgas domes saistošie noteikumi Nr.87 „Par sadzīves atkritumu apsaimniekošanu Rīgas pilsētā” (Par sadzīves atkritumu apsaimniekošanu Rīgas pilsētā, 2019). Tas nozīmē, ka sekmīgai uzņēmējdarbības veikšanai, uzņēmumam ir stingri jāievēro spēkā esošie tiesību akti, noteikumi un vispārpieņemtās ētikas normas.

Nekustamo īpašumu apsaimniekošanas nozarē galvenais ekonomiskais subjekts ir klients, tādēļ iepriekš tekstā minētajā plānošanas un pārvaldīšanas sadaļas virsmērķis ir sekmīgs darbs ar klientu, lai klientu apmierinātība ar sniegtajiem pakalpojumiem regulāri kāptu. Klientu apmierinātība un lojalitāte ir ekonomiskā subjekta jeb patērētāja, kurš brīvprātīgi iesaistās darījuma attiecībās ar mērķi apmierināt savas konkrētas vajadzības, subjektīva un pozitīva attieksme pret uzņēmuma darbību, tā sniegtajiem pakalpojumiem, zīmola tēlu, personālu un daudziem citiem faktoriem. (Скоробогатых & Сидорчук, 2019)

Pētījuma metodoloģija

Pētījuma rezultātu daļā autori izmantoja kvantitatīvo metodi, izstrādāja anketu, kuras rezultātā iegūta kvantitatīva skaitliska informācija par kādas parādības izplatību, tiešā saistībā ar autoru pētījuma objektu, sistematizēja un grupēja iegūtos datus, un vizualizēja rezultātus, izmantojot grafisko metodi.

Par pētījuma bāzi tika pieņemti respondenti, kuri atbildēja uz konkrētajiem jautājumiem. Autori pirms pētījuma izstrādes noteica pētījuma ierobežojumus. Respondentu atlase – stratificētā nejauša izlase. Mērķa grupas atlasē primārais bija ģeogrāfiskais reģions – Rīgas valstspilsēta un tai pieguļošās pašvaldības. Autori definēja arī pašu mērķa grupu – reģiona pastāvīgie iedzīvotāji vecumā no 18 līdz 60 un vairāk gadiem.

Aptaujas veidošana: autori izstrādāja anketu ar 15 jautājumiem. Lielākā daļa no anketā iekļautiem jautājumiem bija slēgtie jautājumi ar divām vai vairākām piedāvātām atbildēm, atlikusī daļā – 3 jautājumos tika iekļautas likerta skalas. Anketas struktūra pēc jautājumu kategorijas: 3 demogrāfiskie jautājumi, 3 faktoloģiskie jautājumi, 6 viedokļu un attieksmes jautājumi un 3 uzvedības jautājumi. Anketa tika ģenerēta google forms servisā, kas nodrošina vienkāršas un pārskatāmas aptaujas anketas izveidi un detalizētu iegūto datu saglabāšanu – servisa funkcionalitāte sniedz iespēju eksportēt datus CSV datņu formātā to tālākai grupēšanai un apstrādei.

Aptaujas īstenošanas laiks: anketēšana norisinājās divas nedēļas (07.04.-20.04.2025.), atbildes kopumā sniedza 50 respondenti.

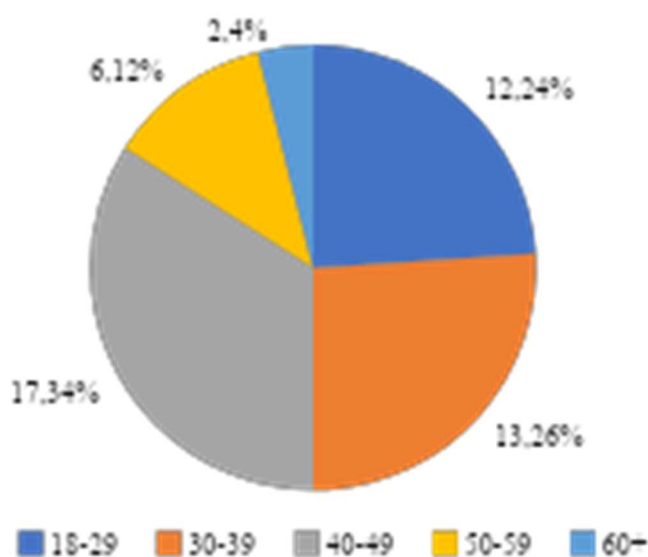
Pētījuma rezultāti

Lai sasniegtu pētījuma mērķi – klientu apmierinātība ar nekustamo īpašumu apsaimniekošanas uzņēmumu darbu, autori veica anketēšanas rezultātā iegūto datu sistematizēšanu, grupēšanu un analīzi.

1. – 3. jautājumā tika noskaidrots respondenta demogrāfiskais profils – dzimums; vecums, sadalīts pa grupām, kurās solis tika noteikts – 10 gadi, un dzīvesvieta. Atbilstoši pētījuma ierobežojumiem, aptaujā piedalījās tika Rīgas valstspilsētas teritorijā un tai cieši pieguļošajās pašvaldībās dzīvojošie respondenti. Rīgas valstspilsētā respondentu norādītās dzīvesvietas tika sadalītas pa administratīvi teritoriālajām vienībām, tajās iekļaujot ģeogrāfiski atrodošās apkaimes.

Aptaujā piedalījās 40 vīriešu, kas sastādīja 80% no visiem respondentiem un tikai 10 sievietes (20%).

Visvairāk atbildes – 17 tika saņemtas no respondentiem, kuri pieder pie 40-49 gadu vecuma grupas, tālāk ar 13 atbildēm seko 30-39 vecuma grupa, bet pirmo trijnieku noslēdz 18-29 vecuma grupa – 12 atbildes. Vismazāk atbildes sniedza 60 un vairāk gadu vecuma grupa – tikai divas. (1. att.)



1. att. Respondentu vecuma struktūra (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

No 50 saņetajam respondentu atbildēm, visvairāk respondentu – 11 jeb 22% savu dzīvesvietu norādīja Rīgas Centra rajonu (Vecrīga, Klusais centrs, Avoti, Pētersala, u.c.), tikpat liels skaits savu dzīvesvietu norādīja Rīgas Vidzemes priekšpilsētu (Teika, Purvciems, Jugla, Mežciems, u.c.), tiem ar 10 atbildēm (20%) seko Rīgas Kurzemes rajons (Imanta, Ilūciems, Bolderāja, Dzirciems, Ķīpsala, u.c.), 7 respondenti jeb 14% – Rīgas Zemgales priekšpilsētu (Āgenskalns, Torņakalns, Zolitūde, Ziepniekkalns, u.c.), 4 respondenti (8%) norādīja Rīgas Latgales priekšpilsētu (Latgales apkaime, Ķengarags, Dārzciems, Pļavnieki u.c.), bet 6 respondenti jeb 12%, norādīja, ka to dzīvesvieta ir Pierīgas pašvaldībās (Babīte, Mārupe, Baloži, Jūrmalas valstspilsēta).

Otrajā jautājumu blokā (4. – 6. jautājums) autori noskaidroja galvenos apsaimniekošanas paradumus.

4. jautājumā autori noskaidroja kā notiek apsaimniekošanas process – īpašumu apsaimnieko pats objekta īpašnieks, dzīvokļu īpašnieku biedrība vai kooperatīvs, profesionāls nekustamo īpašumu apsaimniekošanas uzņēmums. Uz jautājumu lielākā daļa – 35 (70%) respondenti atbildēja, ka nekustamo īpašumu apsaimnieko profesionāls nekustamo īpašumu apsaimniekošanas uzņēmums, 11 (22%) respondentu – apsaimnieko dzīvokļu īpašnieku biedrība vai kooperatīvs, 2 respondenti īpašumu apsaimnieko pašu spēkiem, bet atlikušie 2 – apsaimnieko nama īpašnieks un viens no dzīvokļa īpašniekiem.

Uz 5. jautājumu „Lūdzu norādiet uzņēmumu, kurš apsaimnieko Jūsu nekustamo īpašumu (ja iepriekšējā jautājumā atbildējāt, ka “apsaimnieko nekustamo īpašumu apsaimniekošanas uzņēmums”)” 21 respondents (42%) atbildēja, ka īpašumu apsaimnieko pašvaldības apsaimniekošanas uzņēmums (Rīgas Namu pārvaldnieks, Baložu komunālā saimniecība), savukārt, 13 (26%) respondenti - īpašumu apsaimnieko privātuzņēmums, 4 (8%) respondentu nevēlējās atklāt, bet 11 (22%) respondentu sniedza identisku atbildi kā 4. jautājumā - apsaimnieko dzīvokļu īpašnieku biedrība vai kooperatīvs.

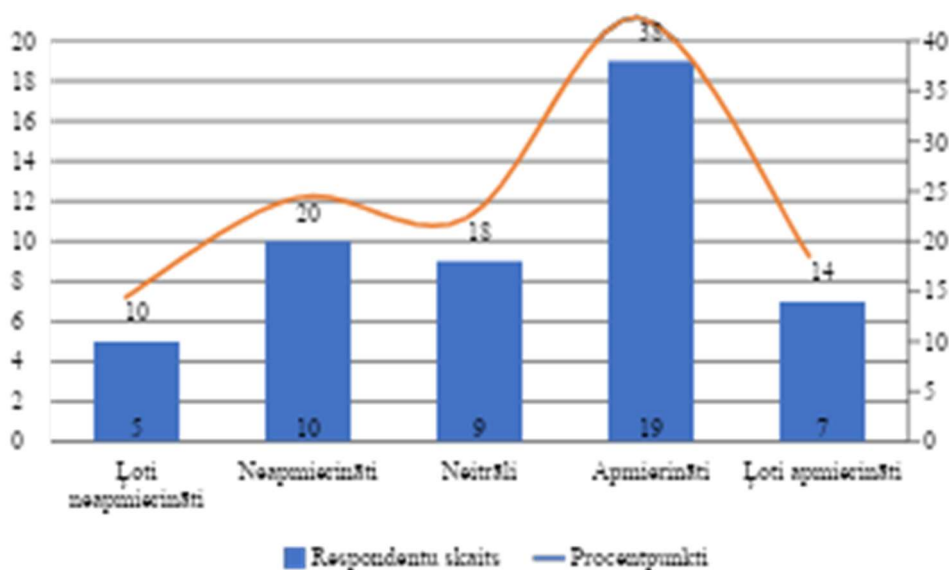
6. jautājumā „Cik ilgi Jūs dzīvojat esošajā nekustamajā īpašumā?” respondentu atbildes sadalījās ļoti līdzīgas. 34% no visiem respondentiem esošajā nekustamajā īpašumā dzīvo 1-4 gadus, 32% - vairāk kā 10 gadus, 18% respondentu norāda, ka 5-9 gadus, un 16% atbild, ka mazāk par 1 gadu.

3. jautājumu blokā (7. – 12. jautājums) autori iekļāva sešus viedokļu un attieksmes jautājumus.

7. jautājums „Kāda ir Jūsu kopējā apmierinātību ar esošā apsaimniekošanas uzņēmuma darbu?” tika veidots likerta skalā, kur katru apmierinātības līmeni respondenti izteica skalā (punktos) no 1 (ļoti neapmierināti) līdz 5 (ļoti apmierināti).

Lai noteiktu kopējo apmierinātības līmeni procentpunktos, autori atbildes sadalīja trīs kategorijās. 1) respondenti ir apmierināti ar pakalpojumu kvalitāti ietver atbildes pozīcijās „Ļoti apmierināts” un „Apmierināts”, pozīcijā, kurā respondentu apmierinātības līmenis ir pa vidu starp „ne apmierināts, ne neapmierināts” (tekstā „neitrāli”) un neapmierināti, kur atbildes ietvēra pozīcijas „Neapmierināts” un „Ļoti neapmierināts”.

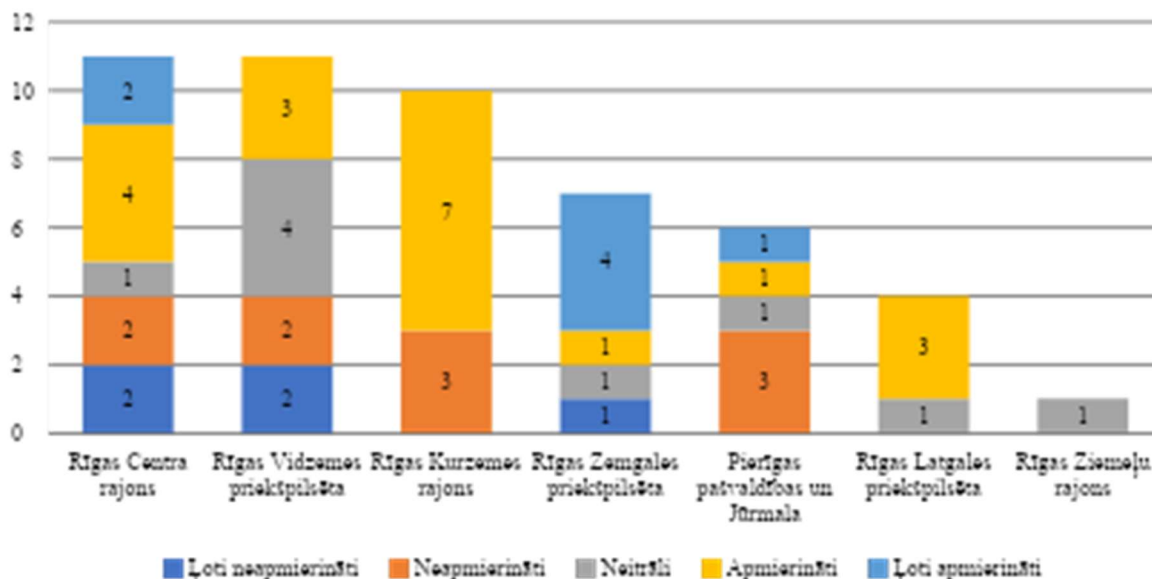
Grupējot datus, tika iegūti rezultāti, ka 52% jeb 26 respondenti ir apmierināti, 18% (9) respondenti vērtē neitrāli, tātad ne apmierināti – ne neapmierināti, bet 30% (15) respondentu nav apmierināti ar nekustamo īpašumu apsaimniekotāju sniegto pakalpojumu kvalitāti. (2.att.)



2. att. Respondentu kopējā apmierinātība ar esošā apsaimniekošanas uzņēmuma darbu un īpatsvars procentpunktos (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Autori, sistematizējot un grupējot iegūtos datus ar respondentu norādīto dzīvesvietu (3. jautājums), ieguva respondentu apmierinātības ģeogrāfisko izvietojumu. Autori aprēķināja apmierinātības procentpunktus pret atbildējušo skaitu katrā kategorijā. Visapmierinātākie ar apsaimniekošanas pakalpojumiem ir Rīgas Latgales priekšpilsētā 75% (3 no 4), otrajā vietā ierindojas Rīgas Zemgales priekšpilsētā ar 71,4% (5 no 7), trešajā vietā - Rīgas Kurzemes rajons 70% (7 no 10), tam seko Rīgas Centra rajons ar 54,5% (6 no 11) un Pierīgas pašvaldības 33,3% (2 no 6), sarakstu noslēdz Rīgas Vidzemes priekšpilsētā ar 27,3% (3 no 11). Rīgas Ziemeļu rajons netika iekļauts aprēķinos, jo atbildi sniedza tikai 1 respondents un tā vērtējums bija „neitrāli”.

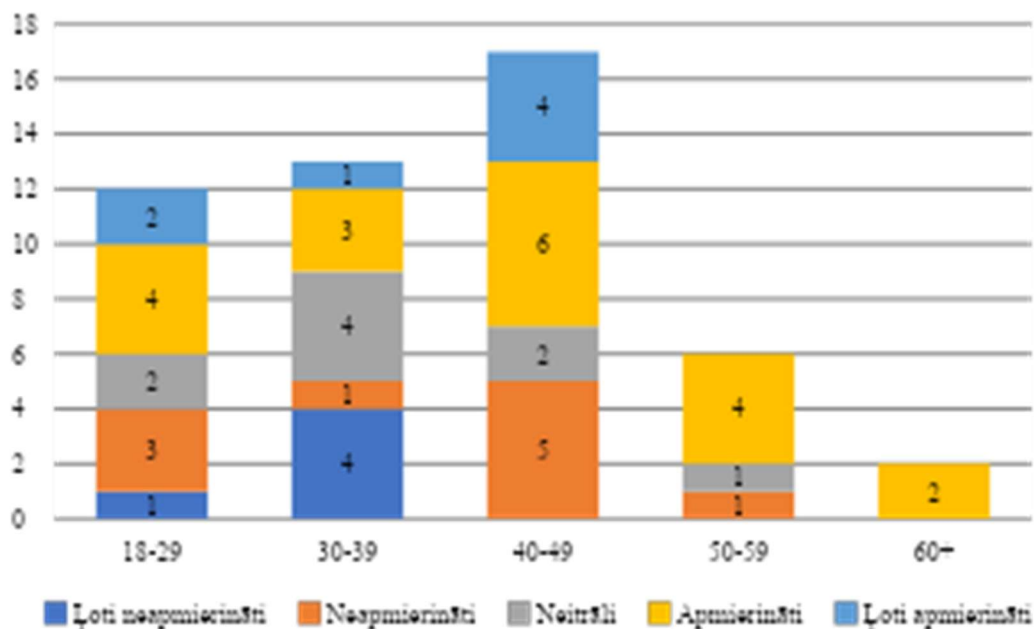
Visaugstākie neapmierinātības rādītāji ir Pierīgas pašvaldībās 50% (3 no 6), Rīgas Centra rajonā 36,4% (4 no 11) un Rīgas Vidzemes priekšpilsētā 36,4% (4 no 11), Rīgas Kurzemes rajonā 30% (3 no 10), Rīgas Zemgales priekšpilsētā 14,3% (1 no 7), bet Rīgas Latgales priekšpilsētā dzīvojošie respondenti nesniedza negatīvu (neapmierinātu) vērtējumu. (3. att.)



3. att. Respondentu apmierinātības līmeņi pēc norādītās dzīvesvietas (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

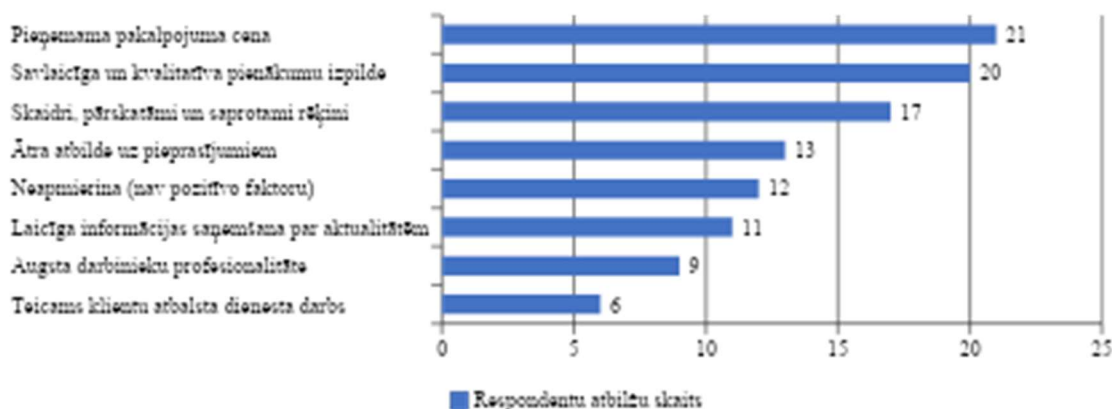
Vērtējot pēc respondentu vecuma grupas, tad visapmierinātākie ar rādītāju 100% bija vecuma grupā 60 un vairāk gadu, otrajā vietā ierondojās vecuma grupa 50-59 ar rādītāju 66,7% (4 no 6), trešajā vietā – 40-49 gadi (58,8%, jeb 10 no 17), tālāk sekoja 18-29 vecuma grupa ar 50% (6 no 12) un sarakstu noslēdza 30-39 gadu vecuma grupa ar rādītāju 30,8% (4 no 13).

Visneapmierinātākie ar apsaimniekošanas uzņēmumu sniegtajiem pakalpojumiem bija vecuma grupā 30-39 gadi ar rādītāju 38,5% (5 no 13), tam sekoja vecuma grupa 18-29 (33,3%, jeb 4 no 12), trešajā vietā - 40-49 gadi (29,4%, jeb 5 no 17) un noslēgumā vecuma grupa 50-59 gadi ar rādītāju 16,7% (1 no 6). Vecuma grupa „60+” nebija sniegusi neapmierinātas atbildes. (4. att.)



4. att. Respondentu apmierinātības līmeņi pēc respondentu vecuma grupas (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

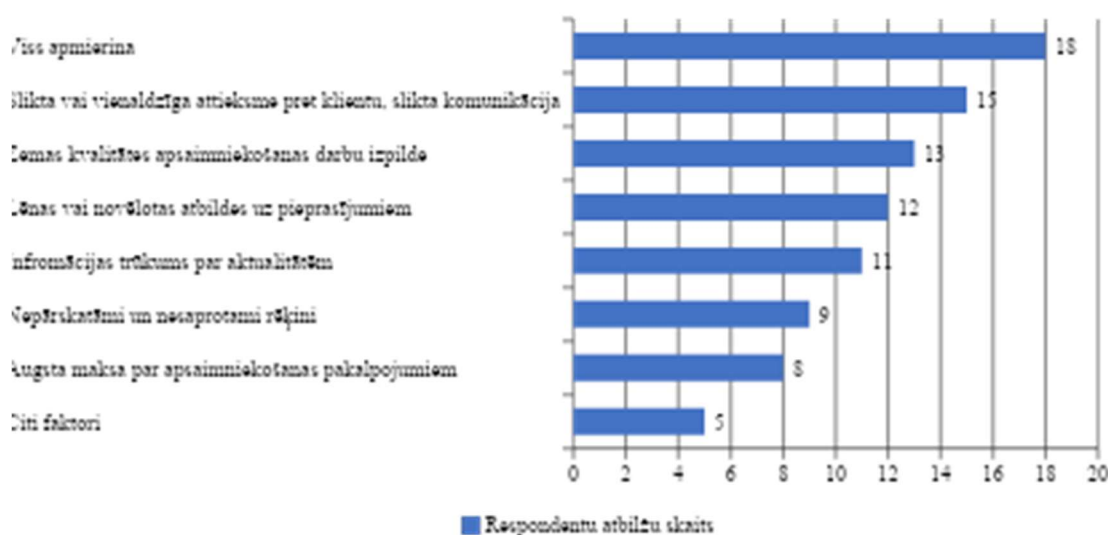
8. jautājumā „Ko Jūs visaugstāk vērtējat esošā apsaimniekošanas uzņēmuma sniegtajos pakalpojumos?”, respondenti varēja atzīmēt vairākas atbildes. 21 respondentu visaugstāk vērtē pieņemamu pakalpojuma cenu, 20 – savlaicīgu un kvalitatīvu pienākumu izpildi, 17 – skaidrus, pārskatāmus un saprotamus pakalpojuma rēķinus, 13 – ātras atbildes uz pieprasījumiem, 11 – laicīgu informācijas saņemšanu par aktualitātēm. (5. att.)



5. att. Respondentu nosauktie faktori, kas tos apmierina (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Turpinājumā (9. jautājums) autori uzdeva respondentiem jautājumu par negatīvajiem aspektiem, kur respondenti tāpat varēja atzīmēt vairākas atbildes. Atbilžu skaits tika saņemts mazāks nekā 9. jautājumā, tomēr skaidri iezīmējās neapmierinātības faktori. 15 respondentu atbildēja, ka ir vērojama slikta vai vienaldzīga attieksme un komunikācija no pakalpojumu sniedzēja puses, 13 respondenti atbildēja, ka

pakalpojumu sniedzējs izpilda savus pienākumus zemā kvalitātē, 12 – lēna vai novēlota atbilde un reakcija uz pieprasījumiem. (6. att.)



6. att. Respondentu nosauktie faktori, kas tos neapmierina (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

10. jautājumā autori vērtēja respondentu apmierinātību ar komunālo maksājumu rēķiniem, uzdodot jautājumu „Cik Jūs saprotami un pārskatāmi ir komunālo maksājumu rēķini un to pozīcijas?” Vērtējot respondentu sniegtās atbildes, autori secina, ka respondentu apmierinātība šajā jautājumā ir visai augsta un tā sastāda 68% no kopējā atbildējušo skaita.

Nemot vērā iepriekšējos jautājumus saņemtās atbildes, kurās līdzās augstai apmierinātībai ar sniegto pakalpojumu kvalitāti, bija arī neapmierinātas atbildes. Respondentu novērtējuma par saziņu ar apsaimniekotāju noteikšanā autori 11. jautājumā iekļāva tiešu slēgto jautājumu – „Vai Jūs esat pēdējā gada laikā iesniedzis apsaimniekotājam sūdzību vai ierosinājumu”, kurā 14 respondenti jeb 28% atbildēja ar „Jā”. Autori uzdeva precizējošu jautājumu (15.jautājums) – „Ja atbildējāt “Jā” – vai Jūsu jautājums tika atrisināts pieņemami?”, uz kuru no atlikušajiem 14 respondentiem tikai 3 atbildēja ar „Jā”, bet 6 – „daļēji”.

Pēdējā jautājumu blokā, lai noskaidrotu respondentu iespējamās uzvedības scenārijus (13. – 15. jautājumos), autori noteica apsaimniekotāja maiņas tendences. Šie jautājumi ir saistīti ar iepriekš noteikto neapmierinātības pakāpi respondentu vidū.

13. jautājumā „Vai Jūs ieteiktu esošo apsaimniekošanas pakalpojumu sniedzēju citiem (radniekiem, draugiem, paziņām, studiju biedriem, u.c.)?” tikai 17 respondenti jeb 34% no kopēja skaita atbildēja apstiprinoši ar „Ieteiktu” vai „Noteikti ieteiktu”, savukārt atlikušie 33 respondenti sniedza neitrālas un arī negatīvas atbildes (nezinu, neieteiktu un noteikti neieteiktu).

Analizējot respondentu atbildes, autori uzskata, ja saglabājas vidēji augsta neapmierinātība ar nekustamo īpašumu apsaimniekotāja sniegto pakalpojumu kvalitāti, pakalpojumu sniedzējiem jābūt motivētiem risināt esošo problēmsituācijas, lai saglabātu neapmierinātos klientus, tādēļ, lai gūtu apstiprinājumu autoru vērtējumam, 14. jautājumā autori uzdeva tiešu precizējošu jautājumu „Vai Jūs apsverat nekustamā īpašuma apsaimniekotāju nomainīšanu”, kurā atbildes sadalījās diezgan līdzīgas. 14 respondentu jeb 28% uzskata, ka viss viņus apmierina un nav nepieciešamība mainīt īpašuma



Centrālā Statistikas pārvalde (2025b). Eksploatācijā pieņemto jauno dzīvokļu skaits un platība reģionos, valstspilsētās un novados. <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/noz/buvnieciba/tabulas/bue021c-ekspluatacija-pienemto-jauno-dzivoklu-skaits-un?themeCode=BU>

Challender, J., Challender, R. (2024). *Building and Facilities Maintenance Management; An Innovative Operational Approach*. New York: Routledge.

Dzīvojamo māju pārvaldīšanas likums. (2024). *LIKUMI.LV*. <https://likumi.lv/ta/id/193573-dzivojamo-maju-parvaldisanas-likums>

Dzīvojamās mājas pārvaldīšanas un apsaimniekošanas maksas aprēķināšanas noteikumi. (2017). *LIKUMI.LV*. <https://likumi.lv/ta/id/292334-dzivojamas-majas-parvaldisanas-un-apsaimniekosanas-maksas-aprekinasanas-noteikumi>

LETA (2018). Rīdzinieki nav apmierināti ar māju apsaimniekošanu. <https://www.tvnet.lv/4524656/ridzinieki-nav-apmierinati-ar-maju-apsaimniekosanu>

Par sadzīves atkritumu apsaimniekošanu Rīgas pilsētā. (2019). *LIKUMI.LV*. <https://likumi.lv/ta/id/311068-par-sadzives-atkritumu-apsaimniekosanu-rigas-pilseta>

Payant, R., Roper, K. (2022). *The Facility Management Handbook*. New York: Amacom.

Белолипецкий С.А. (2016). *Управление многоквартирными домами. Теория и практика*. Москва: Проспект

Гровер Р., Соловьев М.М. (2020). *Управление недвижимостью. Международный учебный курс*. Москва: Юрайт

Скоробогатых, И.И., Сидорчук, Р.Р. (2019). *Управление лояльностью: измерение, генерирование и получение прибыли от наиболее удовлетворенных клиентов*. Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова



Elīza Rasiņa. VADĪTĀJA LOMA PERSONĀLA VADĪBĀ UZŅĒMUMĀ

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"
E-pasts: elizarasina@inbox.lv
Zinātniskais vadītājs: MBA, docente Jeļena Budanceva*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Uzņēmumam attīstoties un paplašinoties, vadītāja spēja veicināt pozitīvu darba vidi un uzturēt atklātu komunikāciju, īpaši mazā un vidējā līmeņa uzņēmumos, var tieši ietekmēt personāla uzticēšanos, darbinieku iesaisti uzņēmuma procesos un lojalitāti. Uzņēmumos, kur vadītāji efektīvi pārvalda komunikācijas vadību, darbinieki biežāk jūtas iesaistīti uzņēmuma procesos un retāk jūtas izdeguši darbā. (GALLUP, 2024)

Jaunākie pētījumi atklāj, ka uzticēšanās organizācijai un vadības praksei līdz pat 79,2 % gadījumos var pozitīvi ietekmēt darbinieku nodomu turpināt darbu organizācijā. (Lin & Guo, 2023)

Pētījuma mērķis: Raksturot un izvērtēt uzņēmuma vadītāja lomu personāla vadībā, efektīvas komunikācijas nodrošināšanā un lojalitātes veicināšanā un izstrādāt priekšlikumus personāla labklājības monitorēšanas iespējām.

Pētījuma metodes: Pētījumā izmantotas teorētiskās un empīriskās pētījumu metodes. Veikta literatūras analīze, primāro un sekundāro avotu par vadītāja lomu un ietekmi uzņēmuma personāla vadībā izpēte. Praktiskajā daļā pielietotas kvantitatīvās un kvalitatīvās datu vākšanas metodes, veikta darbinieku anketēšana un intervijs ar uzņēmuma vadītāju. Izmantotas primāro datu analīzes, grafiskās analīzes un aprakstošās statistikas datu apstrādes metodes.

Sasniegtie rezultāti: Pētījuma rezultāti apstiprina uzņēmuma vadītāja ietekmi personāla vadībā. Vadītāja efektīva un atklāta komunikācija, atbalsts dažādu problēmsituāciju risināšanā, sniegtās iespējas darbiniekam uzņemt atbildību un iesaistīties uzņēmuma procesos veicina darbinieku uzticību un lojalitāti uzņēmumam. Izstrādāti priekšlikumi personāla labklājības monitorēšanai uzņēmumā.

Atslēgas vārdi: personāls; vadītājs; lojalitāte; iesaiste.

Ievads

Pētījumā aplūkotajam uzņēmumam, kā vienam no vadošajiem militārajiem integratoriem Baltijā, kura tuvākās nākotnes mērķi ir vērsti uz sniegto pakalpojumu klāsta un vērtības paplašināšanu, kā arī turpināt attīstīt militāro bezpilota lidaparātu ražošanu, ir īpaši nozīmīgi ne tikai piesaistīt jaunus speciālistus, bet arī nodarbināt lojālus un uzticamus darbiniekus ilgtermiņā. Augsta līmeņa speciālisti un inženieri, kā arī profesionāli projektu vadītāji, ikdienā strādā ar ierobežotas pieejamības informāciju, sadarbojas ar militārās jomas ražotājiem ārzemēs un izstrādā projektus, būvē, ražo, integrē un apkalpo specifiskas militāras iekārtas un risinājumus. Šādu pakalpojumu sniegšanā būtiska ir darbu nepārtrauktība un spēja uzticēties darbiniekiem.

Darbiniekiem svarīgi ir ne tikai saņemt atbilstošu un oficiāli izmaksātu atalgojumu un atvaļinājumus, bet arī justies novērtētiem un piederīgiem darba vietai. Pētījumi atklāj, ka darbinieku nodomu turpināt darbu organizācijā pozitīvi ietekmē spēja uzticēties uzņēmumam, ko tieši var veicināt

vadītāja iesaiste, nodrošinot efektīvu komunikācijas vadību, un darbinieku iesaisti uzņēmuma procesos. (Lin & Guo, 2023)

Pētījumā, veicot literatūras analīzi, identificēta vadītāja komunikācijas nozīme personāla iesaistes uzņēmuma procesos, uzticības un lojalitātes veicināšanā. Analizējot uzņēmuma iekšējos personāla datus un dokumentus, novērota uzņēmuma spēja gan piesaistīt jaunus darbiniekus, gan ilgtermiņā nodarbināt augsta līmeņa speciālistus. Lai izvērtētu uzņēmuma vadītāja komunikāciju ar personālu un identificētu darbinieku apmierinātību un uzticēšanos uzņēmumam, izstrādāta strukturēta aptaujas anketa un veikta uzņēmuma darbinieku anketēšana. Balstoties uz pētījuma teorētisko ietvaru un darbinieku aptaujas rezultātiem, veikta intervija ar uzņēmuma vadītāju, kā rezultātā gūta informācija par vadītāja pielietoto praksi un pamatprincipiem personāla vadībā. Apkopojot un analizējot visu pētījumā gūto informāciju, izvērtēta uzņēmuma vadītāja loma personāla vadībā, efektīvas komunikācijas nodrošināšanā un lojalitātes veicināšanā, kā arī izstrādāti priekšlikumi personāla labklājības monitorēšanas iespējām.

Pētījuma rezultāti apstiprina, ka uzņēmuma vadītāja efektīva un atklāta komunikācija, atbalsts dažādu problēmsituāciju risināšanā, sniegtās iespējas darbiniekam uzņemties atbildību un iesaistīties uzņēmuma procesos, veicina darbinieku uzticību un lojalitāti uzņēmumam. Izstrādāti priekšlikumi uzņēmuma vadībai turpmākai personāla labsajūtas un iesaistes monitorēšanai.

Analītiskais apskats

Vadības teorijas pionieris Anrī Fajols (*Henri Fayol*) kā vienu no piecām galvenajām vadītāja funkcijām izvirza personāla vadību un motivēšanu organizācijas mērķu sasniegšanai. Tas ietver uzdevumu deleģēšanu un nepieciešamo resursu nodrošināšanu, kā arī sasniedzamo rezultātu standartu noteikšanu un darbinieka progresu atgriezeniskās saites nodrošināšanu. Lai šī funkcija būtu efektīva, vadītājiem ir skaidri jāsaprot, ko sagaida no saviem darbiniekiem, un jāspēj to skaidri un kodolīgi komunicēt (IntenseScholar, n.d.). Vadītāja loma ir būtiska personāla vadības stratēģiju ieviešanā, kas piesaista, attīsta un notur darbiniekus. Izpratne par vadītāja lomu un ietekmi palīdz izstrādāt vadības stratēģijas, kas veicina darbinieku iesaisti organizācijas procesos un palielina organizācijas konkurētspēju. (Jotaba et al., 2022)

Latvijā veiktā pētījuma rezultāti atklāj, ka darbinieku vērtējumā galvenais uzņēmuma, iestādes panākumu garants ir darbinieki (39%), viņu profesionālisms, pieredze, zināšanas (35%), kā arī organizācijas ilglaicīga un veiksmīga darbība nozarē (20%). Tikai daļa strādājošo uzskata, ka organizācijas panākumu garants ir efektīva uzņēmuma vadība, labi vadītāji (16%), labs uzņēmuma, iestādes tēls, reputācija (15%). Secināts, ka darbiniekus kā organizācijas panākumu garantu biežāk uzsvēruši mazajos uzņēmumos strādājošie, savukārt darbinieku profesionālismu, pieredzi, zināšanas salīdzinoši biežāk ir akcentējuši augstākā un vidējā līmeņa vadītāji, speciālisti, strādājošie ar lielāku darba stāžu (16 un vairāk gadu) attiecīgajā organizācijā, būvniecībā, valsts pārvaldē un aizsardzībā nodarbinātie, kā arī tie, kuri paši jūtas novērtēti kā darbinieki. (Kantar, 2025a)

Pētījumā par korporatīvās sociālā atbildības principu svarīgumu darbiniekiem Latvijā secināts, ka Latvijas respondentiem nerūp uzņēmuma vides tēls, bet ir svarīga uzņēmuma reputācija un apņemšanās ievērot darbinieku un klientu intereses. Darbiniekiem Latvijā ir diez gan svarīgi, lai tiek nodrošināta atgriezeniskā saite starp vadību un padotajiem, kā arī apmācības sistēmas nodrošināšana. Tomēr vissvarīgākie aspekti ir saistīti ar darbinieku finansiālo atbalstu (piemēram, motivācijas sistēma, medicīniskā apdrošināšana, pensija) un ar uzņēmuma attieksmi pret darbiniekiem (piemēram, darba drošība, komandas veidošana, darbinieku apmācība) (Titko et al., 2021).

Publikācijā zinātniskajā žurnālā EUrASEANs uzsvērts, ka emocionālā saikne starp darbiniekiem un uzņēmumu ir būtiska. Personāla rotāciju var samazināt un darbinieku iesaisti var panākt, ja

vadītājs veicina komunikāciju un atbalstoši mijiedarbojas ar darbiniekiem. Droša un atbalstoša darba vide veicina darbinieku morāli un uzticēšanos, sniedz papildu ieguvumus un ļauj darbiniekiem strādāt kopā kā komandai, lai sasniegtu kopīgus mērķus (Regin et al., 2023). Starptautiski pētījumi pierāda, ka uzticēšanās organizācijai 79,2 % gadījumos pozitīvi ietekmē darbinieku nodomu turpināt darbu organizācijā (Lin & Guo, 2023). Tieši vadītājs ir kā starpnieks, kas stiprina šīs attiecības, veidojot efektīvu komunikāciju. Tāpat pētniecības organizācijas Gallup veiktais pētījums atklāj, ka darbinieki, kuru vadītāji efektīvi komunicē ar personālu, 4,3 reizes biežāk jūtas iesaistīti uzņēmuma procesos un par 65% retāk jūtas izdeguši (GALLUP, 2024). Tomēr, formāla atgriezeniskā saite starp vadību un personālu nav uzskatāma par efektīvu. Saskaņā ar Kantar pētījuma rezultātiem, periodiskas darba snieguma pārrunas par jēgpilnām un efektīvām atzīst vidēja lieluma organizāciju darbinieki ar nelielu darba stāžu (mazāk par 1 gadu) vecumā no 25 līdz 34 gadiem, turpretī, apgalvojumam biežāk nepiekrīt strādājošie ar lielāku darba stāžu (11-15 gadi) attiecīgajā organizācijā (KANTAR, 2025b).

Pētījuma metodoloģija

Lai sasniegtu izvirzīto pētījuma mērķi, izmantotas gan teorētiskās, gan empīriskās pētījumu metodes. Metodoloģijas pamatā ir kombinēta pieeja, kas ietver kvalitatīvās un kvantitatīvās pētniecības metodes, nodrošinot daudzpusīgu datu ieguvu un analīzi.

Pētījuma sākotnējā posmā izmantota teorētiskās izpētes metode – literatūras analīze. Veikta zinātniskās literatūras izpēte, lai izprastu pētāmo problēmu, identificētu galvenās teorijas un esošu aktuālu pētījumu rezultātus vadītāja lomas nozīmei personāla vadībā. Literatūras analīze ietvēra gan primāro avotu (aplūkotā uzņēmuma iekšējo personāla datu un dokumentu), gan sekundāro avotu (zinātnisko rakstu un aktuālo pētījumu rezultātu) izpēti. Literatūras analīze izmantota ar mērķi izveidot pētījuma teorētisko pamatu, kā arī noteikt empīriskās izpētes instrumentus.

Kvantitatīvās datu vākšanas ietvaros tika izstrādāta strukturēta aptaujas anketa, kas sastāvēja gan no slēgtiem, gan daļēji atvērtiem jautājumiem. Aptaujā tika aicināti piedalīties 39 pētījumā aplūkotā uzņēmuma darbinieki un atbildes sniedza 30 respondenti. Aptaujas izlase veido 77%, kas apstiprina rezultātu reprezentativitāti.

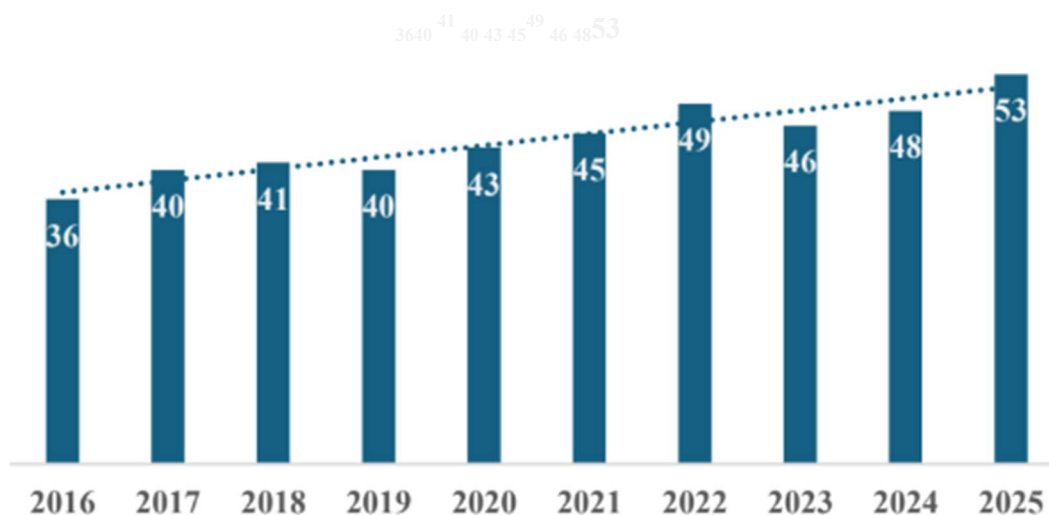
Papildus kvantitatīvajiem datiem apkopoti kvalitatīvie dati, izmantojot kvalitatīvās pētniecības metodi – daļēji strukturētu interviju ar uzņēmuma vadītāju. Intervijas jautājumi tika izstrādāti, balstoties uz teorētisko ietvaru un sākotnējiem darbinieku aptaujas rezultātiem. Intervija tika ierakstīta un analizēta, izmantojot saturanalīzi, identificējot galvenās tēmas, pieejas un interpretācijas. Šī metode nodrošināja iespēju izprast vadītāja pielietotās prakses un pamatprincipus uzņēmuma personāla vadībā, kuras nevarēja pilnībā atklāt, izmantojot vienīgi kvantitatīvos datus.

Aptaujas rezultāti tika apkopoti, apstrādāti un analizēti, izmantojot primāro datu analīzes, grafiskās analīzes, statistiskās un aprakstošās statistikas datu apstrādes metodes.

Pētījuma rezultāti

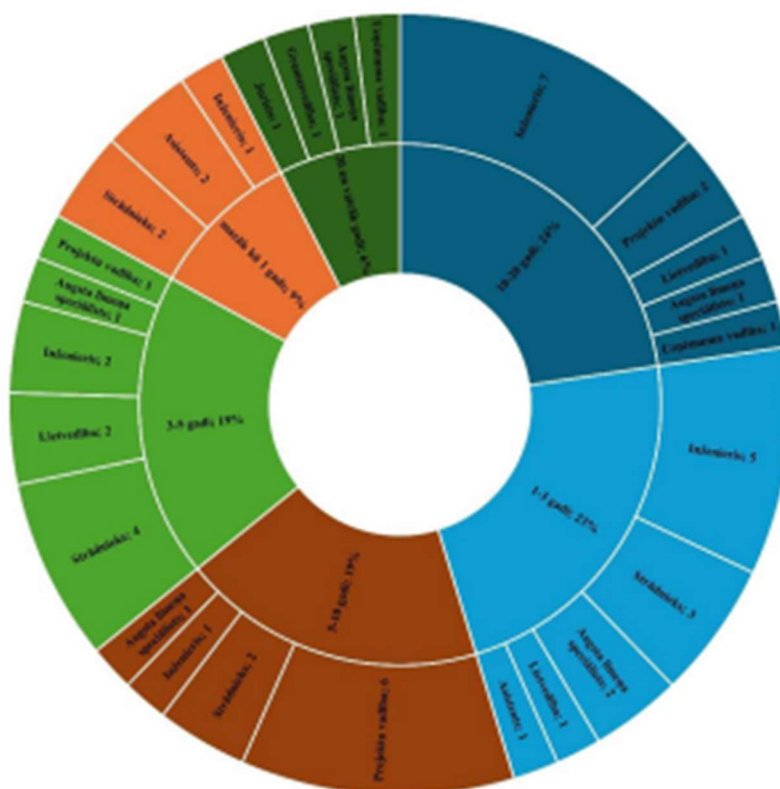
Pētījumā aplūkotais uzņēmums X ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību, kas dibināta 1994. gadā, Latvijā. Vidēja līmeņa uzņēmums, kas nodrošina dažādu inženiertehnisko telekomunikāciju risinājumu un pakalpojumu klāstu, satelītsakarus, ēku un inženierbūvju projektēšanu un būvniecību primāri publiskajam sektoram un īpaši militārās jomas pārstāvjiem. Pēdējo trīs gadu laikā ir uzsācis militāro bezpilota lidaparātu ražošanu. Šobrīd nodarbina 53 darbiniekus un saskaņā ar uzņēmuma 2024. gada operatīvo datu bilanci, pērn sasniedza 18,3 miljonu eiro apgrozījumu un 1,2 miljonu eiro peļņu. (Avots: uzņēmuma iekšējie dati)

Uzņēmuma X darbinieku skaits pēdējo desmit gadu laikā vērtējams kā stabils un vērojams mērens darbinieku skaita pieaugums (1. att.). Darbinieku skaita kritums par 1 līdz 3 darbiniekiem 2019. gadā un 2023. gadā saistāms ar iepriekšējā perioda būvniecības projektu izpildē piesaistīto nodarbināto būvstrādnieku skaita izmaiņām. Būtiska darbinieku rotācija nav novērota.



1. att. Uzņēmuma darbinieku skaita izmaiņas (Avots: Uzņēmuma X iekšējie dati)

Šobrīd uzņēmumā X nodarbināti pārsvarā vīrieši (79%). Uzņēmumā visvairāk nodarbināti dažādu specialitāšu inženieri (16), kam seko strādnieki (11), tai skaitā kvalificēti būvstrādnieki, elektriķi un montāžas darbinieki, un projektu vadītāji (9). Uzņēmuma vadība sastāv no tā īpašnieka, patiesā labuma guvēja un valdes priekšsēdētāja, kurš ieņem direktora amatu un valdes locekļa, kas ieņem izpilddirektora amatu un ir tieši iesaistīts ikdienas uzņēmuma vadības procesos un komunikācijā ar darbiniekiem.



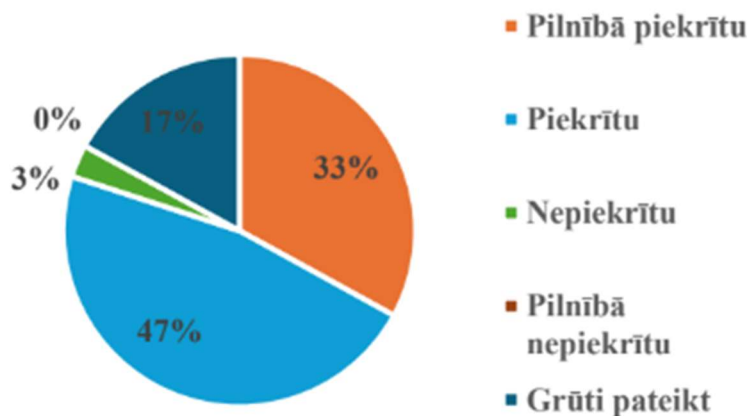
2. att. Darbinieku stāžs uzņēmumā pēc to amatu sadalījuma (Avots: Autora apkopojums)

Analizējot personāla darba stāžu uzņēmuma ietvaros, secināms, ka šobrīd visvairāk (24%) nodarbināti darbinieki ar 10-20 gadu pieredzi uzņēmumā, no kuriem lielāka daļa (7) ir inženieri, savukārt otru lielāko daļu (23%) veido jauni darbinieki ar stāžu uzņēmumā 1-3 gadi. (2. att.) Aplūkojot personāla amatu sadalījumu pēc to stāža uzņēmumā, secināms, ka uzņēmums pēdējo 3 gadu laikā ir piesaistījis būtisku skaitu (6) inženieru, kā arī augsta līmeņa speciālistus (2), kas skaidrojams ar militāro bezpilota lidaparātu ražošanas uzsākšanu. Tomēr projektu vadības pozīcijas uzņēmumā vērtējamas kā stabilas. Nodarbināti pieredzējuši projektu vadītāji, kuru darba stāžs uzņēmumā pārsniedz 5 gadus. Vismazāk (6%) uzņēmumā nodarbināti darbinieki ar stāžu, kas pārsniedz 20 gadus, taču tieši šie 4 darbinieki uzņēmumu ir izveidojuši. Pēdējā gada laikā piesaistīti 5 jauni darbinieki pārsvarā zemāka līmeņa amata pozīcijās. (2. att.)

Kopumā personāla sadalījums pēc to stāža uzņēmumā vērtējams kā mērens un sabalansēts. Uzņēmuma personāla dati apliecina tā spēju un apņēmību ne tikai piesaistīt jaunus speciālistus, bet arī nodarbināt lojālus un uzticamus darbiniekus ilgtermiņā, īpaši augsta līmeņa amata pozīcijās.

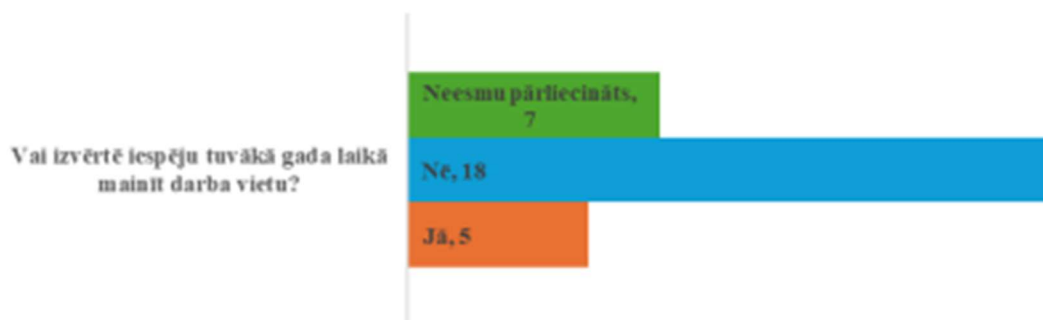
Pētījuma ietvaros izstrādāta strukturēta aptaujas anketa, kas sastāvēja gan no slēgtiem, gan daļēji atvērtiem jautājumiem ar mērķi izzināt darbinieku vispārējo apmierinātību ar darbu uzņēmumā, nodomu tuvākajā laikā mainīt darba vietu un vadītāja komunikācijas vadības vērtējumu.

Respondentu sniegtie vērtējumi anketā izteiktam apgalvojumam “Esmu apmierināts ar darbu” norāda, ka lielākā daļa (80%) aptaujāto uzņēmuma darbinieku jūtas apmierināti ar savu darbu. Neviena no respondentiem nav atzīmējis, ka apgalvojumam nepiekrīt. (3. att.)



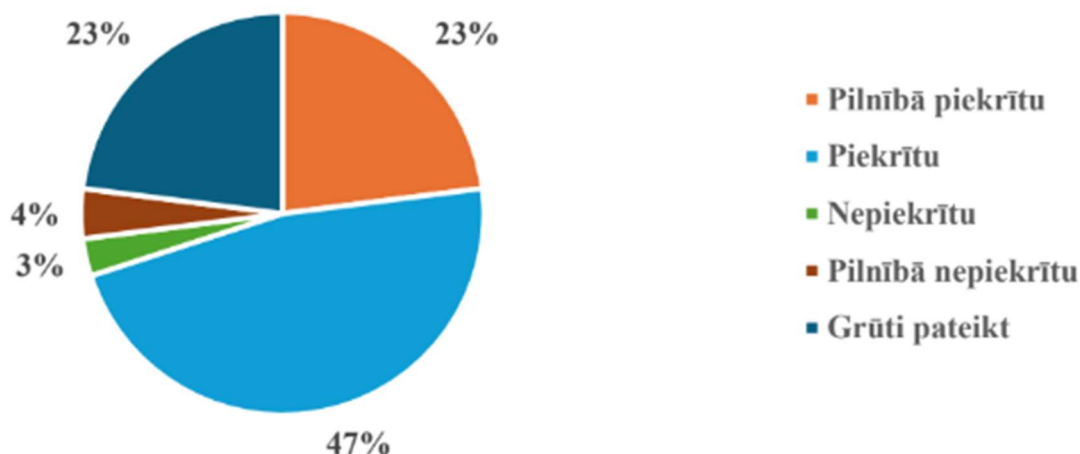
3. att. Respondentu piekrišana apgalvojumam “Esmu apmierināts ar savu darbu” (Avots: Autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tāpat lielākā daļa no aptaujātajiem darbiniekiem noliedz, ka izvērtē iespēju tuvākā gada laikā mainīt darba vietu. Tomēr 5 no aptaujātajiem atzīst, ka apdomā darba vietas maiņu, savukārt 7 darbinieki nesniedz konkrētu atbildi. (4. att.)



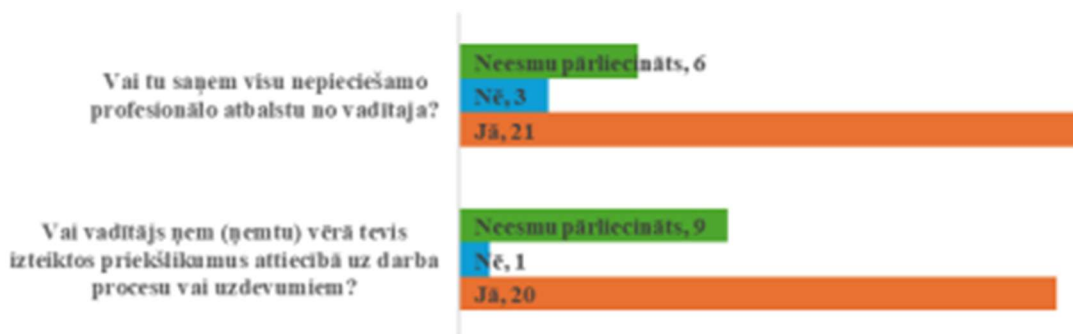
4. att. Respondentu nodoms mainīt darba vietu (Avots: Autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Aplūkojot respondentu sniegtos vērtējums izteiktajam apgalvojumam “Man ir iespēja brīvi komunicēt ar vadītāju” secināms, ka lielākais vairums (80%) apgalvojumam piekrīt un piekrīt pilnībā. Kopumā tikai 2 no aptaujātajiem darbiniekiem noraida, ka tiek sniegta iespēja brīvi komunicēt ar vadītāju. Tomēr 23% no aptaujātajiem nesniedz konkrētu vērtējumu apgalvojumam, kas var liecināt, ka darbinieki ir saskarūšies ar sarežģījumiem komunikācijā ar vadītāju. (5. att.)



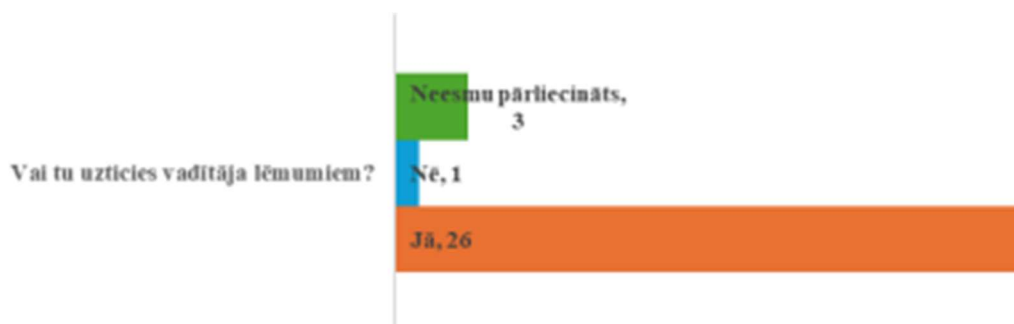
5. att. Respondentu piekrišana apgalvojumam “Man ir iespēja brīvi komunicēt ar vadītāju”(Avots: Autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Līdzīga tendence vērojama respondentu atbildēs par atbalsta saņemšanu no vadītāja. Tikai 3 darbinieki noliedz, ka saņem visu nepieciešamo atbalstu, savukārt vairākums sniedz pozitīvu atbildi. (6. att.) Apgalvojumam, ka vadītājs ņem vai potenciāli ņemtu vērā darbinieka izteiktos priekšlikumus attiecībā uz darba procesu vai uzdevumiem, nepiekrīt tikai 1 darbinieks, bet, lai gan visvairāk respondentu sniedz pozitīvu atbildi, tomēr 9 aptaujātie darbinieki izvirās sniegt konkrētu atbildi. (6.att.)



6. att. Respondentu atbildes un jautājumiem par iesaisti (Avots: Autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Vērtējot respondentu sniegtās atbildes uz jautājumu par uzticēšanos vadītāja lēmumiem, secināms, ka kopumā aptaujātie darbinieki uzticas vadītāja lēmumiem. (7. att.)



7. att. Respondentu uzticība vadītāja lēmumiem (Avots: Autora veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Darbinieku aptaujas rezultāti norāda uz to, ka kopumā personāls ir apmierināts ar darbu uzņēmumā un uzticas vadītājam. Lielākais vairums darbinieku neapsver iespēju mainīt darba vietu tuvākā gada laikā, jūtas uzklauti un saņem nepieciešamo atbalstu no vadītāja. Neskatoties uz to, ka noliedzošas vai negatīvas atbildes aptaujā sniedzis mazs respondentu skaits, vairums darbinieku izvirās sniegt konkrētas atbildes jautājumiem, kas saistīti ar vadītāja komunikācijas vadības vērtējumu, kas var liecināt, ka darbinieki ir saskaršies ar sarežģījumiem komunikācijā ar vadītāju vai ir jutušies neuzklauti.

Intervijas analīze:

Pētījuma ietvaros veikta intervija ar uzņēmuma vadītāju. Vadītājs brīvi un nepiespiesti sniedza plašas atbildes uz dažādiem ar personālvadību saistītiem jautājumiem, atzīstot, ka uzņēmumam darbinieki ir vērtīgi un vajadzīgi. Vadītājs neslēpj, ka uzņēmumam ir nepieciešams personāldaļas speciālists, kas atbildētu ne tikai par lietvedības jautājumiem, bet arī par personāla vadību un darbinieku labsajūtas monitoringu, kas līdz šim nav organizēti un efektīvi veikti laika trūkuma dēļ.

Svarīga ir darbinieku atlase. Vadītājs uzskata, ka darbinieka daudzpusīgums un motivācija mācīties un attīstīties ir atsevišķa cilvēku īpatnība. Šādiem cilvēkiem ne tikai nauda ir noteicošais, svarīgs ir izaicinošs darbs vai sarežģīts uzdevums, kuru ir interesanti risināt. Uzņēmuma kadru maiņa ir minimāla, jaunas amata vietas tiek izveidotas tikai pēc izvērtētas nepieciešamības. Darbiniekus atlasa rūpīgi, bieži piesaista konsultantus vai veic darbinieku apmācības. Kandidātu atlasē bieži vadās intuitīvi, ja ir sajūta, ka kandidāti nav uzņēmumam piemēroti, vakance tiek noslēgta bez rezultāta. Darbi tiek turpināti ar esošajiem resursiem.

Vadītājs norāda, ka nav pieļaujama ilgstoši strādājošu darbinieku nomaiņa pret jauniem speciālistiem. Pieredzējušo un jauno darbinieku vadībai jābūt līdzpastāvošai. Ilgstoši nodarbinātajiem var uzticēties, jo cilvēki ir iepazīti, tāpat tie ir pierādījuši savu vēlni un motivāciju strādāt uzņēmumā. Tomēr novērots, ka iepriekšējā prakse, pieņemot darbā jaunus cilvēkus un apmācot tos uzņēmuma vajadzībām, šobrīd vairs nesniedz vēlamus rezultātus, jo ir audzis uzņēmuma projektu apjoms un komplikētība, kā arī novērots, ka jaunā darbinieku paaudze nepakļaujas apmācībām kā iepriekšējās. Ir jāpiesaista arī jauni profesionāļi, neskatoties uz augstākām izmaksām, jo ir vērojama tūlītēja atdeve un atspēriens mērķu sasniegšanai.

Neskatoties uz darbinieku skaita un projektu apjoma un sarežģītības pieaugumu, vadītājs ir iesaistīts operatīvās darbībās un piedalās katra projekta izpildes pārvaldībā, īpaši sniedzot atbalstu risku monitoringā un problēmsituāciju risināšanā. Tiek organizētas iknedēļas sapulces ar uzņēmuma struktūrvienībām un aktuālo projektu vadītājiem, lai monitorētu uzdevumu izpildi un vērtētu nepieciešamību papildus resursu piesaistei. Sapulces ar ražošanas struktūrvienību tiek rīkotas katru dienu efektīvai informācijas apmaiņai.

Lai gan vadītājs pats savu komunikāciju vērtē kā sliktu, norāda, ka vienmēr cenšas būt pieejams un sasniedzams ikvienam darbiniekam. Ārpus noteiktajām iknedēļas sapulcēm, vienmēr iesaistās jebkādu jautājumu risināšanā pēc nepieciešamības. Grūtības sagādā personāla iekšējā klimata problēmsituāciju (intrigu) risināšana un novēršana. Jūtas neērti uzsākt sarunu par jautājumiem, kas nav tieši attiecināmi uz darba uzdevumu izpildi, kā arī grūtības sagādā kolektīva saliedēšanās pasākumu organizācija. Tomēr arī šādos jautājumos var paļauties uz entuziastisku kolēģu palīdzību un atbalstu.

Vadītājs sevi uzskata par komandas biedru. Vadības pozīciju uzskata kā darba pienākumu, bet nenorobežojas no darbiniekiem. Kopumā uzticas darbiniekam. Uzskata, ka darbinieku uzticēšanās vadībai ir nepieciešama un izvirza trīs galvenās prakses, kuras izmanto darbinieku uzticības veicināšanai:

1. Nedod neizpildāmus solījumus;
2. Nemelo;
3. Neiesaistās iekšējās intrigās.

Kā galvenos pamatprincipus un prakses personāla vadībā izvirza:

1. Motivējoša un konkurētspējīga alga, kas tiek nepieciešamības gadījumā pārskatīta un palielināta. Turklāt vadībai vienmēr ir bijis būtiski nodrošinot stabilitāti, algu izmaksājot laicīgi neatkarīgi no uzņēmuma finanšu stāvokļa.
2. Piedāvāt interesantus, saistošus un izaicinošus projektus vai darba uzdevumus. Darbiniekam nedrīkst likt izdomāt produktu, bet tieši vadībai ir jāizdomā produkts, kuru varēs pārdod, neskatoties uz izpildes sarežģītību, un jāpiedāvā darbiniekam izaicinājums tā īstenošanai.
3. Sniegt iespēju darbiniekam uzņemties atbildību par sava darba rezultātiem un kvalitāti. Vadība piešķir uzticības kredītu darbiniekam un caur patstāvīgu darba izpildi ļauj gūt pieredzi un pilnveidot profesionālās spējas, tādejādi darbinieks iegūst pārliecību un arī iemaņas komplicētāku un apjomīgāku darbu izpildei turpmāk.
4. Ieklausīties darbinieka viedoklī un ņemt to vērā pat, ja vadības uzskati vai redzējums atšķiras. Nedrīkst uzspiest viedokli. Domstarpības liecina par to, ka darbiniekam nav vienaldzīga sava darba izpilde un bieži tieši piekrišana darbinieka redzējumam vēlāk ir attaisnojies projekta realizācijā.

Kā galvenos principus spējai ilgstoši nodarbināt darbiniekus, īpaši augsta līmeņa inženierus un speciālistus, vadītājs izvirza konkurētspējīgu un stabilu algas piedāvājumu, profesionālo spēju izaicinājumu un darbu saliedētā kolektīvā. Darbiniekiem ir interesanti strādāt, uzņemties atbildību un realizēt sarežģītus un apjomīgus projektus kopā ar līdzīgi domājošiem kolēģiem. Problēmsituāciju vai darbinieka izdegšanas gadījumos tiek piedāvāts ne tikai algas paaugstinājums, bet meklēti elastīgi un darbiniekam vispiemērotākie risinājumi, piemēram, piešķirts apmaksāts papildus atvaļinājums. Tai pat laikā vadītājs atzīst, ka tieši jaunajiem darbiniekiem pievērš lielāku uzmanību un iesaistās darba procesos, savukārt ilgstoši nodarbinātajiem kontrole nav tik stingra.

Vadītājs nenoliedz, ka personālvadības plāna nav, tāpat nav izstrādāta stratēģija un rīcības plāns jauno darbinieku lojalitātes veicināšanai. Jaunos darbiniekus mēģina vairāk izzināt un iepazīt. No gada uz gadu strādā ar darbinieku un, ja darbiniekam ir potenciāls un motivācija attīstīties, meklē iespējas uzticēt lielākus un sarežģītākus projektus vai uzdevumus. Sniedz iespēju strādāt, uzņemties atbildību un pierādīt sevi neatkarīgi no stāža uzņēmumā.

Secinājumi

Pētījumā aplūkots uzņēmums spēj ne tikai piesaistīt jaunus speciālistus un inženierus, bet arī nodarbināt darbiniekus ilgtermiņā, īpaši augsta līmeņa amata pozīcijās. Darbinieki kopumā ir apmierināti ar darbu uzņēmumā.

Darbinieku rotācijas minimizēšanā būtiska ir vadītāja iesaiste personāla atlases procesā un vadītāja spēja izvērtēt ne tikai kandidāta profesionalitāti un kvalifikāciju, bet arī atbilstību uzņēmuma mērķiem, darba stilam un spēju iekļauties kolektīvā, lai jau darba attiecību sākuma posmā atlasītu talantīgus un motivētus darbiniekus, kas spētu strādāt uzņēmumā ilgtermiņā.

Vadītāja spēja darbiniekam, īpaši augstākā līmeņa darbiniekam, nepārtraukti piedāvāt izaicinošus projektus vai darba uzdevumus, kuru realizācijā tiek pilnveidotas darbinieka profesionālās spējas un vairota kompetence sarežģītu risinājumu izstrādē, veicina darbinieka nodomu turpināt darba attiecības ilgstoši.

Vadītāja uzticība darbiniekam, deleģējot atbildību izaicinošu un apjomīgu darba uzdevumu vai projektu izpildē, tai pat laikā sniedzot atbalstu problēmsituāciju un risku pārvaldības risināšanā, veicina darbinieka iesaisti un ieinteresētību uzņēmuma procesos, kā arī uzticību uzņēmumam.

Vadītāja atklāta, brīva un neuzspiesta komunikācija un ieklausīšanās darbinieka viedoklī, pat ja tas ir pretējs, būtiski veicina darbinieka vēlmi iesaistīties procesos un uzņemties atbildību. 6. Vairums darbinieku izvairās vērtēt vadītāja komunikācijas vadību, kas var liecināt, ka darbinieki ir saskaršies ar sarežģījumiem komunikācijā ar vadītāju, jutušies neuzklausi vai vadītājs nav veidojis pilnvērtīgu atgriezenisko saiti ar darbinieku.

Priekšlikumi varētu būt šādi:

Izveidot personāla speciālista amata vietu uzņēmumā, kas būtu atbildīgs ne tikai par ar lietvedību saistītiem jautājumiem, bet arī efektīvi un organizēti spēs monitorēt personāla labsajūtu, nodrošinās kvalitatīvu atgriezeniskās saites starp vadību un personālu vadību un ievieš praksē personālvadības stratēģijas uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Tāpat profesionāli pārvaldīs izaicinājums un sniegs atbalstu vadībai jautājumos, kas saistīti ar jaunākās paaudzes personāla vadību un motivācijas sistēmu izstrādi, kā arī kompensēs vadītāja komunikācijas ierobežojumus attiecībā uz iekšējā klimata problēmsituāciju risināšanu un novēršanu.

Vadībai organizēt periodiskas darba snieguma pārrunas, īpaši ar darbiniekiem, kuru stāžs uzņēmumā nepārsniedz 5 gadus, lai patiesi iepazītu un izprastu darbinieku intereses un nostāju attiecībā pret uzņēmumu, kā arī veicinātu darbinieku novērtējuma sajūtu.

Vadītājam savā darba grafikā ieviest un paziņot personālam konkrētu pastāvīgu laiku, kas paredzēts dažādu jautājumu risināšanai ar jebkuru darbinieku pēc nepieciešamības. Piemēram, noteikt, ka katru pirmdienu laikā no pl.13:00 līdz 14:00 vadītājs ir pieejams savā kabinetā komunikācijai ar darbiniekiem. Šāda iespēja veicinātu atklātu un brīvu komunikāciju ar personālu ārpus formālām komandas vai projektu rezultātu monitoringa sapulcēm un sniegtu iespēju izrunāt jautājums vai uzklaut priekšlikumus, kas var nebūt tieši saistīti ar aktuālo darba pienākumu izpildi.

Papildus novērtēt un pateikties ilgstoši strādājošiem darbiniekiem par lojalitāti un uzticību uzņēmumam un izcelt šos darbiniekus, piemēram, periodiski pasniedzot balvas vai uzņēmuma atzinības rakstu kopīgos personāla saliedēšanās pasākumos, tādējādi redzami akcentējot darbinieka vērtību un nozīmību uzņēmumam.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

GALLUP (2024). Disruptive Change Is Hitting Leaders and Managers Hardest <https://www.gallup.com/workplace/645152/disruptive-change-hitting-leaders-managers-hardest.aspx>



- IntenseScholar (n.d.). Five Functions of Management (Henri Fayol). <https://intensescholar.com/management/five-functions-of-management-henri-fayol/>
- Jotaba, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 1-18. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ejim-07-2021-0330/full/html>
- Kantar (2025a). Darbinieku vērtējumā galvenais organizāciju panākumu garants ir darbinieki, viņu profesionalisms, pieredze un zināšanas. <https://www.kantar.lv/tnsab84/darbinieku-vertejuma-galvenais-organizaciju-panakumu-garants-ir-darbinieki-vinu-professionalisms-pieredze-un-zinasanas/>
- Kantar (2025b). Vai darba snieguma pārrunas organizācijās ir jēgpilnas un efektīvas? <https://www.kantar.lv/darba-nemeju-ipatsvars-kuri-uzskata-ka-darba-snieguma-parrunas-nav-jegpilnas-un-efektivas-gada-laika-ir-palieldinajies/>
- Lin, M., & Guo, H. (2023). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON EMPLOYEE RETENTION INTENTION: THE MEDIATING EFFECTS OF MANAGEMENT INNOVATION AND JOB SATISFACTION. *The EURASEANs*, 103-116. <https://euraseans.com/index.php/journal/article/view/563/477>
- Regin, R., Suman Rajest, S., Shynu, T., & Steffi, R. (2023). Relationship Between Employee Loyalty and Job Satisfaction in an Organization. *EUROPEAN JOURNAL OF LIFE SAFETY AND STABILITY*, 54-73. https://www.researchgate.net/publication/376718725_Relationship_Between_Employee_Loyalty_and_Job_Satisfaction_an_Organization
- Titko, J., Skvarciāny, V., Tambovceva, T. (2021). Corporate Social Responsibility Perceived by Employees: Latvian Survey Results. *Central European Business Review*. doi:10.18267/j.cebr.258

Toms Grīslis, Linda Skrule. JĒRA GAĻAS UN CITU AR AITKOPĪBU SAISTĪTU PRODUKTU TIRDZNIECĪBAS, RAŽOŠANAS UN NOZARES ATTĪSTĪBAS IESPĒJAS LATVIJĀ

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības"*

*E-pasti: ¹tomsgrislis1983@gmail.com, ²lindaskrule59@inbox.lv
Zinātniskais vadītājs: Dr. oec., asoc. prof. Vita Zariņa*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Aitkopības nozare Latvijā piedzīvo divējādas tendences. Lai gan aitu skaits kopš 2005. gada ir dubultojies, sasniedzot aptuveni 95 000 aitu 2023. gadā, tas joprojām ir ievērojami mazāks, salīdzinot ar 1938. gadu, kad Latvijā bija 1,4 miljoni aitu (LDC, 2024). Tomēr jaunākie dati liecina par nelielu aitu skaita samazinājumu 2024. gadā. Pieaug pieprasījums pēc vietējiem, kvalitatīviem produktiem un aktualizējas vilnas izmantošanas potenciāls, padarot nozares attīstību būtisku lauku ekonomikā. Lielākā daļa saimniecību ir nelielas, un dominē Latvijas tumšgalves šķirne. Galvenie izaicinājumi ir jēra gaļas kvalitātes un rentabilitātes uzlabošana, kas prasa pievērst uzmanību šķirņu izvēlei, barošanai, labturībai un apstrādei. Vilku uzbrukumi un vilnas izmantošanas attīstība arī ir būtiski faktori. 2023. gadā Latvijā bija aptuveni 459 aitkopības saimniecības. Aitkopība veicina lauku apdzīvotību un videi draudzīgu saimniekošanu, tāpēc tai ir perspektīva nākotnē. Globālajā tirgū pieaug pieprasījums pēc dabīgiem un ilgtspējīgiem materiāliem, kas rada jaunas iespējas Latvijas aitkopības nozarei ar tās kvalitatīvo vilnu un gaļu.

Pētījuma mērķis: Novērtēt aitkopības nozares ilgtspējīgas un konkurētspējīgas attīstības iespējas Latvijā, sniegt ieteikumus nozares attīstības veicināšanai un uzlabošanai.

Pētījuma metodes: Datu ieguves metodes literatūras analīze un sekundāro datu analīze, datu analīzes metodes aprakstošā statistika un grafiskā analīze.

Sasniegtie rezultāti: Tirgus analīze un patērētāju pieprasījuma izvērtējums, kā arī sniegti ieteikumi nozares attīstības veicināšanai.

Atslēgas vārdi: pārstrāde; iespējas; tirgus; gaļa; aitkopība.

Ievads

Aitkopība ir nozīmīga lauksaimniecības nozare daudzās pasaules valstīs, nodrošinot ne tikai vērtīgu pārtikas produktu – jēra gaļu, bet arī citus saistītos produktus, piemēram, vilnu un pienu. Latvijā aitkopībai ir senas tradīcijas, un tā ir daļa no lauku kultūras mantojuma. Lai gan pēc neatkarības atjaunošanas nozare piedzīvoja zināmu lejupslīdi, pēdējos gados vērojama pakāpeniska atjaunošanās un interese par aitkopību atkal pieaug. Tomēr, neskatoties uz pozitīvajām tendencēm aitu skaita pieaugumā kopš 2005. gada, nozare saskaras ar vairākiem izaicinājumiem, kas kavē tās pilnvērtīgu attīstību. Viens no būtiskākajiem aspektiem ir jēra gaļas ražošanas efektivitāte un kvalitāte, kas tieši ietekmē nozares rentabilitāti un konkurētspēju gan vietējā, gan potenciāli eksporta tirgos.

Pētījuma mērķis: Veicināt aitkopības nozares ilgtspējīgu un konkurētspējīgu attīstību Latvijā, kas sniegtu ekonomiskus, sociālus un ekoloģiskus ieguvumus.

Uzdevumi :

1. IZANALIZĒT TEORĒTISKO LITERATŪRU PAR AITKOPĪBAS NOZARI UN TĀS ATTĪSTĪBAS TENDENCĒM;

2. Analizēt normatīvo regulējumu un atbalsta pasākumus, kas ietekmē aitkopības nozares attīstību Latvijā;
3. Sniegt secinājumus par jēra gaļas un citu ar aitkopību saistītu produktu nozares attīstības iespējām un efektivitātes uzlabošanu Latvijā.

Sasniegtie rezultāti: Tirgus analīze un patērētāju pieprasījuma izvērtējums, kā arī sniegti ieteikumi nozares attīstības veicināšanai.

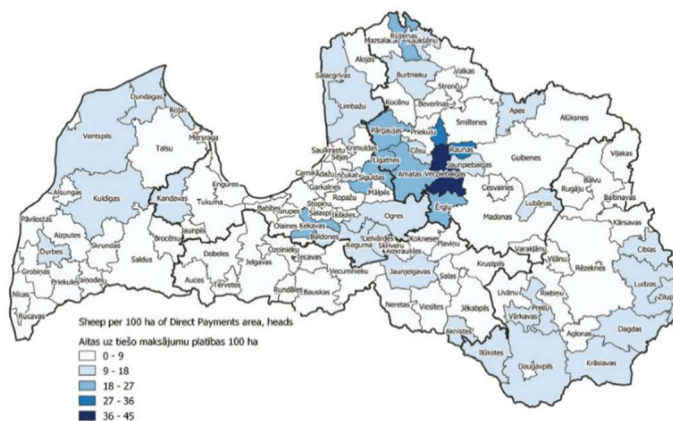
Analītiskais apskats

Aitkopība Latvijā piedzīvo izaugsmi, aitū skaitam palielinoties par 12% no 2015. līdz 2018. gadam. Tomēr nozares struktūru raksturo nelielas saimniecības, kur 80% ganāmpulku ir līdz 50 aitām. Lai gan dominē mazie ganāmpulki, ir arī 12 saimniecības ar vairāk nekā 500 aitām. Bioloģiskajai aitkopībai ir nozīmīga loma, jo 2018. gadā 52 068 aitas no kopējā skaita (135 629) tika audzētas bioloģiski, īpaši izplatīta bioloģiskā aitkopība ir Ventspils, Nīcas, Rojas, Mērsraga, Limbažu, Mazsalacas un Lubānas novados. Interesanti, ka aitū skaits samazinās Pierīgā, un mazo ganāmpulku skaits sarūk. (LDC, 2024).

Latvijas aitū gaļas ražošana veido nelielu daļu (aptuveni 0,11%) no kopējā Eiropas Savienības tirgus 2017. gadā. Tomēr Latvija spēj pilnībā nodrošināt savu vietējo tirgu ar aitu gaļu (102%). Aitū liemeņu cenas Latvijā ir svārstīgas. Dzīvu aitū eksports un imports ir neliels, bet aitū liemeņi tiek tirgoti aktīvāk, galvenokārt uz Lietuvu, Somiju un Igauniju. (Andiņa, 2021)

Analizējot aitkopības nozares pašreizējo stāvokli un tendences Latvijā ir būtiski ne tikai izvērtēt aitū skaita dinamiku un saimniecību struktūru, bet arī vizualizēt nozares ģeogrāfisko izplatību. Darba autori uzskata, ka ir jāizpēta aitū blīvumu dažādos Latvijas novados un analizēt reģionālās atšķirības.

1.att. atspoguļots aitū blīvumu Latvijas novados 2018. gadā, attēlojot aitū skaitu, kas pārrēķināts barības dienās uz katriem 100 hektāriem lauksaimniecībā izmantojamās zemes.



1.att. Aitū skaits (barības dienās) uz 100 ha 2018. gadā (Andiņa, 2021)

Pēc dotās informācijas darba autori uzskata, ka vislielākais aitū blīvums (skaits uz 100 ha lauksaimniecības izmantotajās zemes) 2018. gadā bija vērojams Vidzemes reģionā, īpaši tā centrālajā daļā, proti, Cēšu un Vecpiebalgas novadiem. Savukārt Zemgales un Kurzemes lielākajā daļā aitū blīvums bija ievērojami zemāks. Analizējot aitū izvietojumu Latvijā 2018.gadā ir jāpievēršas arī tiem jautājumiem, ar kuriem saskaras aitkopības saimniecības ikdienā. Nozare saskaras ar vairākām problēmām, tostarp vilku un suņu uzbrukumiem ganāmpulkiem, kā arī ar jēru izdzīvošanu un nepietiekamu barošanu, saistītām un grūtībām. Aitkopji izmanto ES fondu atbalstu tehnikas iegādei un

saimniecību attīstībai. Aitu realizācija notiek caur dažādām kautuvēm un gaļas pārstrādātājiem. Dažas saimniecības apsver iespēju veidot savu pārstrādi. Tirgū tiek piedāvātas sertificētas vaislas jaunaitas un teķi, kā arī ekoloģiski tīra jēra gaļa un aitu vilna. Kautuvēs tiek ievērotas labturības un kvalitātes prasības, un aitas tiek nokautas 72 stundu laikā pēc to izkraušanas. Tomēr pastāv problēmas ar speciālu aitu kaušanas līniju trūkumu, necirptām un netīrām aitam, kā arī parazitāriem aknās un plaušās. Pieprasījums pēc aitas gaļas Latvijas tirgū ir nepietiekams, tāpēc ir nepieciešams aktīvāk apgūt ārvalstu tirgus (Andiņa, 2021).

Darba autors uzskata, ka aitikopība Latvijā piedzīvo nelielu izaugsmi, bet to raksturo nelielas saimniecības un nozīmīgs bioloģiskās audzēšanas īpatsvars. Lai gan vietējais aitas gaļas tirgus ir nodrošināts, Latvijas īpatsvars ES tirgū ir zems. Nozares izaicinājumi ietver vilku uzbrukumus, ražošanas grūtības un nepietiekamu pieprasījumu vietējā tirgū, kas rosina apgūt ārvalstu tirgus. Latvijā visizplatītākā aitu šķirne ir Latvijas tumšgalve. Šī šķirne ir labi pielāgojusies vietējiem klimatiskajiem apstākļiem, ir izturīga un pieticīga barības ziņā. Tā tiek audzēta gan gaļas, gan vilnas ieguvei. Līdzās Latvijas tumšgalvei ir sastopamas arī citas šķirnes, piemēram, gaļas šķirnes, kā tekselas un sufolkas, kuras audzē specializētai jēra gaļas ražošanai. Tomēr Latvijas tumšgalve joprojām saglabā savu dominējošo pozīciju. Darba autors, balstoties uz nozares analīzi, secina, ka Latvijas aitikopībai raksturīga neliela izaugsme un dominējošais bioloģiskās audzēšanas īpatsvars, neraugoties uz izaicinājumiem vietējā tirgū. Lai labāk izprastu nozares darbību un attīstības virzienus, svarīgi ir identificēt galvenos dalībniekus, kas veido aitikopības ekosistēmu Latvijā.

Galvenie dalībnieki aitikopības nozarē Latvijā ir:

1. Aitikopības saimniecības - lielākā daļa ir nelielas ģimenes saimniecības, bet ir arī dažas lielākas komercsaimniecības.
2. Gaļas pārstrādes uzņēmumi un kautuves - uzņēmumi, kas nodarbojas ar aitu kaušanu un gaļas apstrādi. Nozarē pastāv problēmas ar specializētu aitu kaušanas līniju trūkumu.
3. Tirdzniecības uzņēmumi - uzņēmumi, kas nodarbojas ar jēra gaļas un citu produktu, piemēram, vilnas tirdzniecību vietējā un ārvalstu tirgos.
4. Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvi un biedrības - organizācijas, kas apvieno aitikopjus kopīgu interešu aizstāvībai un sadarbības veicināšanai.
5. Valsts un pašvaldību institūcijas - Zemkopības ministrija, Lauku atbalsta dienests un citas institūcijas, kas regulē un atbalsta nozari.
6. Pētniecības un izglītības iestādes - Latvijas Lauksaimniecības universitāte un citas iestādes, kas veic pētījumus un nodrošina apmācību aitikopības jomā. (Kuncevičs, 2023)

Darba autors secina, ka jēra gaļas joma nozare saskaras ar nepietiekamu iekšzemes pieprasījumu un neizmanto tu potenciālu augstākas pievienotās vērtības produktu un eksporta tirgu apgūvē.

Pētījuma metodoloģija

Darbā ir izmantota literatūras un sekundāro datu analīze. Rezultāti ir aprakstīti ar aprakstošās statistikas un grafiskās analīzes metodēm.

Pētījuma rezultāti

Pēc analītiskā apskata par aitikopības nozares pašreizējo stāvokli Latvijā tiks izklāstīti pētījuma rezultāti par aitikopības nozari Latvijā.

1.tabulā "Aitu skaita dinamika Latvijā (2019-2024)" ir apkopoti dati, kas ilustrē aitu populācijas izmaiņas valstī pēdējo sešu gadu laikā. Šie statistikas dati sniedz ieskatu par nozares kvantitatīvajām tendencēm un ļauj novērtēt aitu skaita pieaugumu, vai samazinājumu noteiktos laika posmos. Tabulā ir iekļauti gada beigu rādītāji, kas atspoguļo kopējo aitu skaitu reģistrētajās Latvijas saimniecībās. Dati ir balstīti uz Lauksaimniecības datu centra (LDC, 2024).

1. tabula. Aitu skaita dinamika Latvijā (2019-2024) (Avots: LDC,2024)

Gads	Aitu skaits ~
2019	107 286
2020	98 600
2021	94 500
2022	90 335
2023	78 083
2024	86595

Pēc iegūtās informācijas darba autori secina, ka aitu skaita dinamika Latvijā laika posmā no 2019. līdz 2024. gadam liecina par izteiktu lejupejošu tendenci. Lai gan 2019. gadā tika reģistrēts ievērojami lielāks aitu skaits, turpmākajos gados vērojams pakāpenisks, bet nepārtraukts samazinājums. Šī tendence var norādīt uz dažādiem faktoriem, kas ietekmē aitkopības nozari, piemēram, saimniecību optimizāciju, rentabilitātes jautājumiem vai ārējiem apstākļiem, piemēram, laikapstākļiem un plēsēju aktivitāti. Aitu skaita samazināšanās var ietekmēt jēra gaļas un citu ar aitkopību saistītu produktu ražošanas apjomus nākotnē, tādēļ šīs tendences padziļināta analīze ir būtiska nozares attīstības perspektīvu izvērtēšanai. Analizējot aitu skaita dinamiku Latvijā no 2019. gada līdz 2024. gadam ir jāpievēršas jēra gaļas nozīmei gan vietējā, gan potenciāli eksporta tirgū, jo būtisks aspekts nozares konkurētspējās veicināšanā ir jēra gaļas kvalitātes uzlabošana (Andiņa, 2021).

2. tabula. Dati par aitu cenām Eiropas Savienībā 37. nedēļā 2025.Gadā (Avots: Weekly price report on heavy lamb and light lamb, 2025)

Kategorija	Vidējā cena (€/100 kg liemeņa)	Salīdzinājums ar iepriekšējo nedēļu	Salīdzinājums ar iepriekšējo mēnesi	Salīdzinājums ar iepriekšējo gadu
Smagie jēri	957,4	-1,0%	+2,8%	+5,4%
Vieglie jēri	847,4	-3,1%	+2,4%	+2,8%

Jaunākie dati par 2025.gadu Eiropas Savienības dati par 2025. gada 37. nedēļu liecina par šādām vidējām jēru cenām, proti, smagie jēri: 957,4 EUR/100 kg un vieglie jēri: 847,4 EUR/100 kg. Salīdzinājumā abās kategorijās ir vērojams cenu kritums (smagajiem jēriem par 1,0%, vieglajiem par 3,1%), tomēr, salīdzinot ar iepriekšējo mēnesi un gadu, cenas joprojām bija augstākas. Šī Eiropas liemeņa cenu informācija var sniegt zināmu kontekstu par jēra gaļas vērtību un tendencēm plašākā tirgū, kas varētu būt noderīgi, izvērtējot Latvijas eksporta potenciālu un konkurētspēju." ES dalībvalsti, piemēram, 37.nedēļā (2025. gadā) cenas bija augstākās smago jēru cenas bija reģistrētas valstīs kā Grieķija (1287,5 EUR/100 kg liemeņa) un Spānija (1118,6 EUR/100 kg liemeņa). Zemākās smago jēru cenas bija

vērojamas Rumānijā (575,0 EUR/100 kg) un Polijā 786,8 EUR/100 kg. (Weekly price report on heavy lamb and light lamb, 2025)

Aptuvenās cenas Latvijas vairumtirdzniecībā uz 2024. gada beigām/2025. gada sākumu bija

Svaiga jēra gaļa (mazumtirdzniecībā, kas varētu kalpot kā orientējošs rādītājs vairumtirdzniecībai):

Jēra ribas: sākot no ~11.75 EUR/kg

Jēra lāpstiņa ar kaulu: ~18.25 EUR/kg

Jēra karbonāde ar ribiņu: ~21.50 EUR/kg

Jēra fileja: ~23.50 EUR/kg

Jēra stilbiņš: ~11.75 EUR/kg

Saldēta jēra gaļa (vairumtirdzniecībā):

Saldētas jēra ribas (Jaunzēlande): ~15.55 EUR/kg (pērkot kasti ap 10 kg) (Weekly price report on heavy lamb and light lamb, 2025)

Darba autors uzskata, jēra gaļas kvalitātes uzlabošana ir būtiska Latvijas ražotājiem, lai veiksmīgi konkurētu Eiropas tirgū un palielinātu eksporta iespējas, piedāvājot augstvērtīgu produktu, kas atbilst patērētāju prasībām un var attaisnot augstāku cenu.

Jēra gaļas kvalitātes uzlabošana:

1. Barošana - jēriem jānodrošina garšīga, svaiga un kvalitatīva barība. Kā arī ir jāizvairās no straujām barības maiņām un nedrīkst izēdināt bojātu, vai pelējušu barību, bet vienmēr jābūt pieejamām sāls briketēm ar mikroelementiem.
2. Šķirnes izvēlē – izvēlēties gaļas aitu šķirnes, kas nodrošina ātrāku augšanu un labākas gaļas īpašības.
3. Pareiza gaļas apstrāde – gaļas kvalitāti ietekmē arī pareiza apstrāde un uzglabāšana. Svarīgi ir nodrošināt atbilstošu temperatūru un higiēnu.
4. Ganību apsaimniekošana – ganību pareiza apsaimniekošana ir ļoti svarīga (LLKC, 2019).

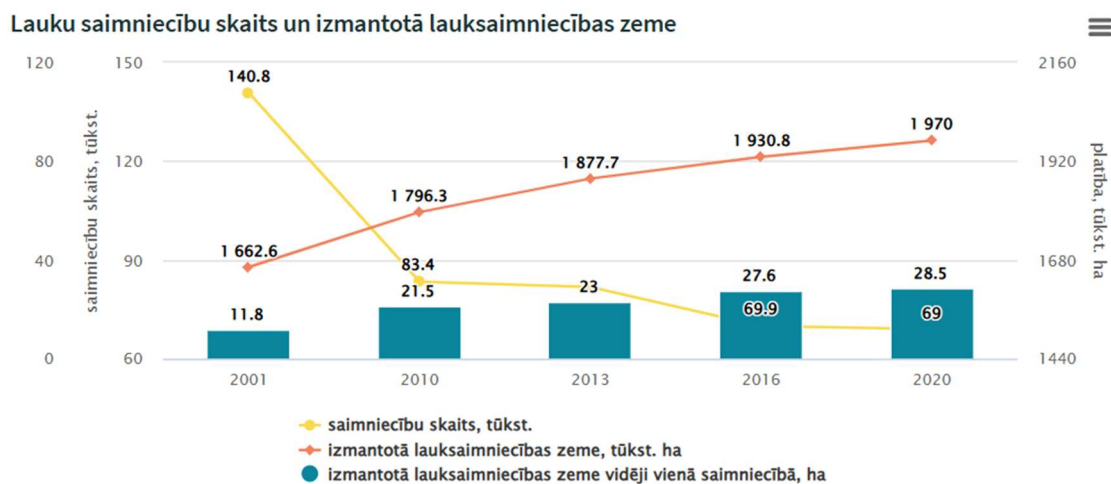
Izpētot jēra gaļas kvalitātes uzlabošanas aspektus var secināt, ka galvenie virzieni ietver rūpīgu barošanas nodrošināšanu, kā arī, piemērotu šķirnes izvēli, pareizu gaļas apstrādi un atbilstošu ganību apsaimniekošanu. Lai gan jēra gaļas kvalitātes uzlabošana ir svarīgs faktors nozares konkurētspējas stiprināšanā, ne mazāk būtiski ir jautājums par aitikopības saimniecību ienesīguma palielināšanu.

Aitikopības ienesīguma palielināšana:

1. Ganību apsaimniekošana – efektīva ganību apsaimniekošana, tostarp zālāju uzlabošana un pareiza ganīšanas sistēma var palielināt produktivitāti ļoti svarīgi ir, ka ganību platības būtu jāsadala vairākos aplokos.
2. Barības bāze – rūpēties par kvalitatīvu rupjās lopbarības bāzi.
3. Atbalsts ciltsdarba pasākumiem- izmantot lauku atbalsta dienesta piedāvāto atbalstu pasākumiem. (LLKC, 2019).

Balstoties uz veikto analīzi var secināt, ka efektīva ganību apsaimniekošana, rūpes par kvalitatīvu barības bāzi, atbalsta ciltsdarba pasākumu izmantošana un iespējami efektīvas ES fonu atbalsta piesaistes ir galvenie faktori, kas var būtiski ietekmēt aitikopības saimniecību un konkurētspēju. Balstoties uz iepriekš veikto analīzi par veidiem kā uzlabot jēra gaļas kvalitāti un

palielināt aitkopības ienesīgumu Latvijā, 5.att. ir apkopoti galvenie faktori par aitkopības ienesīguma palielināšanu lauku saimniecībās.



2.att. Lauku saimniecību skaits un izmantotā lauksaimniecības zeme (Avots: LDC, 2024)

Pamatojoties uz 5.att. redzamo grafiku var secināt, ka lauku saimniecību skaits samazinās no 2001. gada līdz 2020. gadam, tas norāda uz lauku saimniecību konsolidāciju, vai daļas saimniecību darbības pārtraukšanu. Neskatoties uz to, ka lauku saimniecību skaits samazinās, bet ir vērojams pieaugums izmantotās lauksaimniecības zemes kopums. Lai sniegtu ieskatu par vienu no nozares produkcijas veidiem un tā vērtību tirgū 3. tabulā apkoposim dažādas jēra gaļas produktu cenas, ko piedāvā Latvijas uzņēmums “Iecēnu delikateses”

3. tabula. Jēra gaļas cenas SIA “Iecēnu delikateses” (Avots: Iecēnu delikateses, 2025).

Produkts	Cena (€ \ kg)
Jēra ribas	11,75
Jēra lāpstiņa	18,25
Jēra fileja	23,50
Jēra karbonāde	21,50
Jēra šķiņķis	16,50
Jēra maltā gaļa	12,50
Jēra gaļas cepetis	19,50
Jēra kauli	2,50

Darba autors secina, ka cenas norāda uz cenu diapazonu dažādiem jēra gaļas produktiem uz to, ka jēra kauliem ir zemāka cena, bet filejai ir augstāka. No pieejamās informācijas darba autors izveidos vispārīgu tirgus analīzi.

4. tabula. Latvijas jēra gaļas tirgus raksturojums (Avots: Autoru apkopojums).

Aspekts	Raksturojums Latvijā	Patērētāju pieprasījuma ietekme
Nišas tirgus	Jēra gaļa nav tik populāra kā cūkgaļa, vai vistas gaļa, bet tai ir stabils pieprasījums noteiktās patērētāju grupās.	Ierobežots kopējais patēriņš, bet stabils pieprasījums.
Sezonāls pieprasījums	Pieprasījums pieaug pavasarī un vasarā, kā arī svētku laikā, piemēram, no 2,00 €/kg var cenas mainīties, piemēram, līdz 5,00 € \ kg	Pieprasījuma pieaugums noteiktos periodos rada iespējas pārdevējiem paaugstināt cenas.
Galvenie patērētāji	Tie ir cilvēki, kas novērtē specifisko garšu.	Dažādas vajadzības un vēlmes prasa segmentētu piedāvājumu, piemēram, dažādi gaļas gabali, kvalitātes līmeņi.
Piedāvājums	Galvenokārt vietējā ražošana, bet ir arī imports un arī gaļas pārpircēji.	Pieprasījums pēc vietējiem produktiem veicina vietējo ražotāju attīstību. Importam ir jākonkurē ar vietējo produkciju cenas un kvalitātes ziņā.
Tendence	Pieaug interese par vietējiem, kvalitatīviem produktiem un ilgtspējīgu audzēšanu.	Palielina pieprasījumu pēc bioloģiski audzētas, brīvi turētas un vietējas jēra gaļas.
Cena	Jēra gaļa parasti ir dārgāka par citiem gaļas veidiem.	Ierobežo pieprasījumu plašākā patērētāju lokā, bet var pozicionēt produktu kā augstas kvalitātes.
Pārdošanas kanāli	Lielveikali, specializēti gaļas veikali, zemnieku tirdziņi.	Pieprasījums pēc ērtības nosaka nozīmi dažādiem pārdošanas kanāliem. Piemēram, zemnieku tirdziņi var piesaistīt kvalitātes un izcelsmes orientētus pircējus.

Darba autors uzskata, ka Latvijas jēra gaļas tirgus ir nišas rakstura, un tā apjoms ir salīdzinoši neliels, tomēr tam piemīt stabils pieprasījums, proti, grupās, kuras novērtē šīs gaļas specifisko garšu. Tirgus izteikti raksturojas ar sezonalitāti, piedzīvojot ievērojamu pieaugumu pavasara un vasaras mēnešos, kā arī dažādu svētku laikā, kas rada iespējas gan pārdevējiem, gan prasa rūpīgu piedāvājuma plānošanu. Darba autors uzskata, lai veicinātu tirgus izaugsmi, būtu nepieciešams palielināt patērētāju informētību par jēra gaļas pagatavošanas iespējām un tās uzturvērtību, kā arī piedāvāt konkurētspējīgu cenu un kvalitātes attiecības produktos.

5.tabula. Ieteikumi jēra gaļas nozares veicināšanai (Avots: Autoru apkopojums).

Ieteikumi	Mērķis	Ietekme uz nozari
Mērķtiecīgas mārketinga kampaņas	Palielināt patērētāju informētību un interesi par jēra gaļu.	Palielināt pieprasījumu, veicināt jaunu patērētāju piesaisti.
Vietējās produkcijas popularizēšanu	Stiprināt vietējo zīmolu, veicināt atpazīstamību un patērētāju lojalitāti.	Atbalstīt vietējos audzētājus, veicināt ekonomikas izaugsmi reģionos.
Izglītojoši pasākumi un degustācijas	Veicināt jaunu garšas pieredzi un palielināt patērētāju pārliecību par jēra gaļas pagatavošanu.	Palielināts patēriņš, samazināts stereotips par jēra gaļas specifiku.
Atbalsts vietējiem audzētājiem	Stiprināt vietējo ražošanu un padarīt to konkurētspējīgu.	Nodrošinās stabilāku piedāvājumu, veicas investīcijas nozarē.
Kvalitātes standarti un izsekojamība	Palielināt patērētāju uzticību produktiem.	Stiprinās zīmolu reputāciju, palielinās pieprasījumu pēc augstvērtīgiem produktiem.
Atbalsta programmas un subsīdijas	Veicināt nozares attīstību un konkurētspēju.	Samazinās ražošanas izmaksas, veicinās investīcijas un inovācijas.

Darba autors, pamatojoties uz 5. tabulā sniegto informāciju par jēra gaļas nozares veicināšanas pasākumiem, var secināt, ka nozare pielieto daudzveidīgu pieeju tās attīstībai. Mārketinga kampaņas un vietējā produkta popularizēšana ir vērsta uz patērētāju informēšanu, interešu veicināšanu un lojalitātes stiprināšanu. Izglītojošie pasākumi un degustācijas palīdz mainīt patērētāju priekšstatus par jēra gaļu un veicina jaunu garšas pieredzi. Savukārt, atbalsts vietējiem audzētājiem un kvalitātes standartu ieviešana ir stratēģiski svarīgi nozares konkurētspējas un produkcijas uzticamības palielināšanai. Atbalsta programmas un subsīdijas tieši ietekmē ražošanas izmaksas un veicina investīcijas un inovācijas nozarē. Kopumā šie pasākumi ir savstarpēji saistīti un vērsti uz nozares ilgtspējīgu attīstību, patēriņa pieaugumu un vietējo ražotāju konkurētspējas stiprināšanu.

Secinājumi

Balstoties uz pētījumā iegūtajiem rezultātiem ir izvirzīti šādi secinājumi:

Aitu skaita lejupejošā tendence Latvijā (2019-2024) rada izaicinājumus aitkopības nozares ilgtspējai, tas vienlaikus stimulē intensīvāku, efektīvāku un augstākas pievienotās vērtības ražošanu, optimizējot resursus un ieviešot modernas tehnoloģijas.

Lai nodrošinātu jēra gaļas un citu produktu konkurētspēju mainīgā aitku skaita apstākļos, nepieciešama padziļināta izpēte, stratēģiska pieeja, kas ietver tirgus analīzi, ražošanas optimizāciju un inovatīvu produktu attīstību, ļaus pilnībā izmantot Latvijas aitkopības potenciālu un palielināt nozares pievienoto vērtību.

Balstoties uz secinājumiem, darba autori izvirzīja šādus priekšlikumus:

Lai pārvarētu aitku skaita krituma izaicinājumus un veicinātu efektīvu, augstas vērtības ražošanu, aicinām Lauksaimniecības organizācijas un asociācijas aktīvi iniciēt dialogu ar Zemkopības ministriju, lai kopīgi izstrādātu un panāktu mērķētu valsts atbalsta programmu.

Lai nodrošinātu jēra gaļas un citu ar aitkopību saistītu produktu konkurētspēju mainīgā aitku skaita apstākļos un pilnībā izmantotu Latvijas aitkopības potenciālu, Zemkopības ministrijai, iespējams sadarbībā ar Ekonomikas ministriju, ir nepieciešams veidot visaptverošu un koordinētu pieeju nozares popularizēšanai un attīstībai.



Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

Iecēnu delikateses (2025). <https://iecenudelikateses.lv/>

Latvijas lauku konsultāciju un izglītības centrs, LLKC (2019). Ekonomisko rādītāju analīze aitkopības interešu grupas saimniecībās <https://new.llkc.lv/lv/ekonomisko-raditaju-analize-aitkopibas-interesu-grupas-saimniecibas>

Lauksaimniecības datu centrs, LDC (2024). Aitkopības nozares apskats par 2023.gadu. https://new.llkc.lv/sites/default/files/baskik_p/pielikumi/aitkopibas_nozares_apskats_par_2023_dm.pdf

Kuncevičs, M. (2023). Aitkopības nozare Latvijā stagnē – gaļa nav populāra, vilna nav pieprasīta. *LSM.LV*. <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/02.11.2023-aitkopibas-nozare-latvija-stagne-gala-nav-populara-vilna-nav-pieprasita.a530193/>

Andiņa E. (2021). Aitkopība teorijā un praksē. *Saimnieks.lv* <https://www.saimnieks.lv/raksts/aitkopiba-teorija-un-prakse>

Weekly price report on heavy lamb and light lamb (2025). *European Commission*. https://circabc.europa.eu/d/a/workspace/SpacesStore/3eb47d27-db80-4643-9f10-44e816d21e70/Sheep%20price_Europa_37.pdf



Zane Šapele. DARBINIEKU EFEKTIVĪTĀTES MĒRĪJUMI UZŅĒMUMĀ ELEKTRUM

*Ekonomikas un kultūras augstskola
Studiju programma "Vadības zinības",
E-pasts: zanesapele@gmail.com
Zinātniskais vadītājs: Mg.oec, lektore, Tatjana Daudiša*

Anotācija

Pētījuma aktualitāte: Nesen lielu ažiotažu izraisīja Desktime ieviešana Ekonomikas ministrijas struktūrvienībā, kas kontrolē un parāda cik laika tiek tērēts darba programmu lietošanā (Delfi.lv, 2025). Darba vietā, kur sākot strādāt, tev nav tādu kontroles un uzraudzības programmu ir paredzama pretestība, ieviešot šādus risinājumus. Tomēr ir uzņēmumi, kur jau ilgstoši darbinieku efektivitātes mērījumi tiek veikti un darbiniekam viss tiek paskaidrots, vadītājiem ir iespēja sekot līdzi katra darbinieka progresam un apstrādāto uzdevumu datiem, tos analizēt un prognozēt darbu plūsmu.

Pētījumā aprakstīšu kādā veidā uzņēmumā Elektrum tiek mērīta darbinieku efektivitāte, kur var redzēt cik laika patērē dažādi darbinieki vienādiem uzdevumiem, kā arī kādas programmas tiek izmantotas, lai redzētu darba dienas laika grafiku. Pēc Covid-19 pandēmijas daudzos uzņēmumos runā par pilnīgu vai daļēju atgriešanos klātienē darbā, tomēr Elektrum darbinieki dažādu iemeslu dēļ novērtē iespēju strādāt attālināti un ja tiek sasniegti tādi paši rezultāti - kā klātienē strādājot, tad nav pamata prasībai atgriezties ofisā uz pilnu darba slodzi.

Pētījuma mērķis: Izvērtēt darbinieku efektivitātes mērījumu nepieciešamību struktūrvienībā, kas apstrādā dažādus uzdevumus, analizējot aptaujas datus un citus rezultātus. Atbildēt uz pētniecisko jautājumu - "Vai uzņēmuma vadībai ir nepieciešami darbinieku efektivitātes mērījumi?"

Pētījuma metodes: Secinotās statistikas metode, analizējot izveidoto aptauju un transkripcijas metode interviju analīzei. Ar apkopotajiem rezultātiem tiek pamatota atbilde uz pētniecisko jautājumu.

Sasniegtie rezultāti: Iegūta pozitīva atbilde uz pētniecisko jautājumu – Jā, uzņēmuma vadībai ir nepieciešami darbinieku efektivitātes mērījumi. Ar anonīmas aptaujas palīdzību noskaidrots divu nodaļu darbinieku viedoklis par efektivitātes mērījumiem Elektrum, papildus ar intervijas jautājumiem iegūtas atbildes no atbildīgo nodaļu grupas vadītājiem.

Atslēgas vārdi: darbs; darbinieks; efektivitāte; kontrole.

Ievads

Pašā sākumā gribas atgādināt kāpēc ejam uz darbu un par ko tiek saņemts atalgojums. Ir ļoti daudz un dažādu profesiju, nozares. Tomēr viss, kas ir saistīts ar ārējo un iekšējo klientu apkalpošanu, vienmēr ir par un ap – iespējami ātri un efektīvi ar kvalitatīvu sniegtu informāciju. Analītiskajā aprakstā tiek apskatīts kā par darba ražīgumu un efektivitāti izsakās dažādi autori pēdējās desmitgadēs.

Darba autore ilgstoši strādā uzņēmumā Elektrum, sākot darbu kā konsultants, kam tiek skaidri paskaidroti nosacījumi, darbu uzsākot - dienā ir jāsasniedz noteikts darbu skaits, lai būtu efektīvs un saņemtu maksimālo piemaksu. Elektrum tiek regulāri skatīts - iepriekšējā dienā, nedēļā, mēnesī un ceturksnī apstrādātais un darbiniekiem tiek paskaidrots kuri darbi automātiski ieskaitās un pie kādu darbu apstrādes jāveic atzīme – izmantotajā darbu uzskaites programmā AWP, lai korekti uzskaitītu ilgstošus vai no vairākiem apakš uzdevumiem sastāvošus darbus. Lielāko daļu no vienpadsmit gadu

darba stāža Elektrum aizvadīta grupas vadītāja, vadītāja asistenta amatā, kur jāseko līdzi nodaļas apstrādātajiem darbiem, efektivitātes mērījumiem, jāmeklē iespējas uzlabot procesus un ikdienas darbu apstrādi. Vairākus gadus izlases kārtā veikti pilnas darbinieka dienas darbu auditi, lai pārbaudītu darbu apstrādes kvalitāti, izskaustu kļūdas un iesniegtu secinājumus un priekšlikumus efektīvākai darbībai. Tika analizēti pilnīgi visi darbinieki, gan tie, kas mērķus nesasniedz, gan tie, kas sasniedz ceturksni no ceturkšņa.

Nesen daudzos birojos tika apspriests šī gada sākumā izskanējušais par darba kontroles programmu Desktime ieviešanu Ekonomikas ministrijas struktūrvienībās (Delfi.lv, 2025). Vieni izteicās ļoti noraidoši par kontroles rīkiem, ka tie neko neuzlabo un tikai pasliktina darbinieku motivāciju. Izskanēja arī viedokļi, kas minēja, ka tas - vai visu laiku sēžu pie datora, nekādi neietekmē manu efektivitāti. Savukārt citi akcentēja ieguvumus no iegūstamajiem rezultātiem, nevajadzīgu programmu izmaksu optimizācijas un izpratni par darbinieku ikdienas pienākumu apstrādi. Daudz tika minēts arī attālinātā darba formāts un darbinieku sliktā pieejamība oficiālajā darba laikā.

Pētījuma mērķis ir izvērtēt darbinieku efektivitātes mērījumu nepieciešamību struktūrvienībā, kas apstrādā dažādus uzdevumus, analizējot aptaujas datus un citus rezultātus. Atbildēt uz pētniecisko jautājumu - "Vai uzņēmuma vadībai ir nepieciešami darbinieku efektivitātes mērījumi?"

Pētījumā tiks izmantotas pētījuma metodes kā secinošās statistikas metode, analizējot izveidoto aptauju un transkripcijas metode - interviju analīzei. Ar apkopotajiem analītiskās daļas, anketas un intervijās iegūtajiem rezultātiem, tiek pamatota atbilde uz pētniecisko jautājumu. Iegūtā atbilde ir pozitīva, attiecīgi uzņēmuma vadībai ir nepieciešami darbinieku efektivitātes mērījumi.

Analītiskais apskats

"Darba ražīgums ir darba patēriņa derīgais rezultāts, ko pieņemts vērtēt ar noteikta laika vienībā saražoto produkcijas daudzumu vai arī laika patēriņu vienas produkcijas vienības ražošanai." (Forands, 2004, 56.lpp.) Latvijas bankas Naudas skola vārdam „efektivitāte” dod skaidrojumu: Iegūtais rezultāts, attiecināts pret izlietotajiem resursiem, kas bijuši nepieciešami rezultāta (peļņas) gūšanai. Darba efektivitātes rādītājs ir darba ražīgums.(Naudas skola, 2025) Darba ražīgums un apstrādāto darbu efektivitāte ir sinonīmi. Elektrum darbiniekiem tiek skaitīts cik apstrādāto darbu ir darba dienas laikā, katram darbam aprēķinā izmantojot iepriekš mērītu un pārbaudītu vidējo etalonlaiku.

"Organizācijā jānosaka darbības noteikumi un priekšraksti, tiem jānodrošina augsta efektivitāte, jo kontroles procesā iespējams salīdzināt rezultātu ar noteikto standartu. Menedžmentā standarti ir svarīgi izdevumu un laika normatīvu noteikšanai, kā arī atalgojuma piemērošanai. Efektivitāti nevar prasīt no pārgurušiem, maz apmaksātiem un nomāktiem darbiniekiem." (Forands, 2004, 199.lpp.) Šajā aprakstā sakrīt noteikumi par Elektrum darbu kontroles procesu, pielīdzinot darbinieka rezultātus noteiktajiem standartiem – etalonlaikiem. Arī viena no darbinieku atalgojumu ietekmējošām lietām ir efektivitātes procenti konkrētajā ceturksnī. Etalonlaiki ir noteikti un mērīti, lai nodrošinātu kvalitatīvu darbu apstrādi, lai darbiniekam paliek laiks visu datu pārbaudei un iespējai strādāt nesteidzoties un nepieļaujot kļūdas.

"Cilvēkam ir jāspēj kontrolēt savs darbs un jāspēj pakļauties kontrolei, darot darbu." (Habbards, 2009, 121. lpp.) Šis apgalvojums atzīst to, ka ir nepieciešami efektivitātes mērījumi, lai kontrolētu darbinieku paveikto. Tomēr jāatceras, ka katrs darbinieks ir arī vienkārši cilvēks ar savām šaubām, bažām un ar darbu nesaistītām problēmsituācijām, ko var nākties risināt darba laikā. Darbiniekam jābūt absolūti skaidram, kas un kāpēc tiek mērīts, kā tas ietekmē vai neietekmē atalgojumu un paveiktā atspoguļojumu atskaitēs.

"Darbinieks nav tikai darbinieks. Strādnieks nav tikai strādnieks. Biroja darbinieks nav tikai biroja darbinieks. Viņi ir dzīvi, elpojoši, svarīgi pilāri, uz kuriem tiek būvēta pārējā mūsu civilizācijas struktūra. Viņi nav zobrati varenajā mehānismā. Viņi ir pats mehānisms." (Habbards, 2009, 123. lpp.)

"Darbs grupā ir efektīvs vienīgi tad, ja to dalībnieki iemācās strādāt visi kopā." (Hellers, 1998, 32.lpp.)

Elektrum darbinieku efektivitātes mērījumi tiek mērīti individuāli - katram darbiniekam, nevis grupai. Izveidots risinājums, lai sniedzot kolēģim konsultāciju, to atspoguļotu savā noslodzē. Nepieciešams, lai mākslīgi nepaceltu iesāktā darba apstrādes ilgumu un uzturētu komandas garu aprunājoties ar līdzvērtīgu pienākumu veicēju. "Ja kaut ko nevar novērtēt, to nevar arī uzlabot. Šo principu var attiecināt uz jebkuru darbu. Nosakiet individuālos un darba grupas standartus, piemēram, ka darbs noteikti jāizpilda savlaicīgi, - dodiet mērķtiecīgu uzdevumu, pēc kura var vērtēt grupas veikumu." (Hellers, 1998, 56.lpp.) Te ir labs skaidrojums - Kāpēc vispār nepieciešams mērīt darbinieku efektivitāti? Mērījumi un rezultāti nepieciešami, lai saprastu vidējos darbu apstrādes laikus un varētu palīdzēt lēnākajiem darbiniekiem uzlabot sniegumu.

"Veiksmīga līderība ir viens no būtiskākajiem uzņēmuma efektivitātes priekšnosacījumiem." (Driņķe, 2019, 58.lpp.) Elektrum darbinieki katru nedēļu saņem savus rezultātus, kur viena no atskaites sadaļām ir efektivitātes aprēķins salīdzinoši pret citiem nodaļas darbiniekiem. Mērķis tiek noteikts katram ceturksnim un nodaļas vadītājs seko līdzī šiem rādītājiem. Jautājumu gadījumā par aprēķinu un iekļautajiem kritērijiem ir iespējams vērsties pie nodaļas vadības bloka. Nodaļas vadītāja uzdevums ir sniegt atgriezenisko saikni par ceturkšņa un darbinieka individuālajiem rezultātiem. Tādejādi veicinot darbinieku savstarpēju un starp nodaļu konkurenci, kā arī pamatojot savas komandas apstrādāto darbu - efektīvu un kvalitatīvu apstrādi. Kvalitātes vadības standarta pirmsākumi atrodami otrā pasaules kara laikā ASV militārajā jomā, kur parādās statistikas mērījumi, veicot un atkārtojot darbības un ievērojami uzlabojot ražošanas apjomus. (Driņķe, 2019.)

"Ir viena svarīga premisa: motivēti cilvēki darbojas daudz efektīvāk nekā cilvēki bez motivācijas. Tā skan gandrīz kā aksioma, tomēr to ir vērts pieminēt – lai sasniegtu rezultātu, vadītājam jākoncentrējas uz motivāciju." (Frīmentls, 2006, 10.lpp.) Elektrum Elektronisko sūtījumu apstrādes un Līgumu nodaļā darbinieki tiek motivēti sasniegt noteiktu apstrādāto darbu skaitu dienā. Ar dienām, kad izdodas pārsniegt noteikto normu var kompensēt mazāk produktīvas dienas, jo ceturkšņa griezumā tiek rēķināts vidējais apstrādāto darbu skaits. Ja darbiniekam netiktu uzstādīti mērķi un veikti darbu apstrādes mērījumi, vai izdarot vienu darbu - varam būt droši, ka darbinieks uzreiz ņemtu nākošo un tā censtos līdz dienas beigām? Domājams, ka motivācija bez mērķiem un kontroles mehānismiem ir krietni mazāka. "Vara - spēja ietekmēt citu cilvēku rīcību. Spēle – dažādu objektu stratēģiskā pozīcijas maiņa, lai sasniegtu sev vēlamu rezultātu. Varas spēle – spēja stratēģiski ietekmēt citu cilvēku rīcību, lai sasniegtu sev vēlamu rezultātu." (Fekseuss, 2015, 13.lpp.) Pēc šādas analogijas darba ikdienā pielīdzināma varas spēlei. Darba grupu vadītāji Elektrum pielieto dažādas stratēģijas no ceturkšņa uz ceturksni, lai sasniegtu izvirzītos mērķus, motivētu darbiniekus un parādītu iespējami labu nodaļas sniegumu. "Par nekvalitatīva darba veikšanu bieži vien draudēja bargs sods – kā miesisks, tā arī mantisks. Tomēr ne jau sodi veicinājuši kvalitātes izaugsmi un uzturēšanu, bet gan izdzīvošana un konkurence." (Pildavs, 2002, 6.lpp) Ilgāku laiku strādājot Elektrum, var teikt, ka notika lielas izmaiņas ikdienas kļūdu īpatsvaros un to pieļaušanas iespējās. Vēl pirms pieciem - septiņiem gadiem, ja darbinieks pieļāva kļūdu - tika veiktas pārrunas, ceturkšņa prēmijas samazinājums, darbinieks tika demotivēts. Mainījies ir gan uzņēmuma draudzīgums pret klientiem, gan pret darbiniekiem. Darbiniekiem ir iedoti dažādi palīgriki, nodaļas un grupu vadītāji pie kā konsultēties, iespēja konsultēties pie kolēģiem. Arī pieļaujot kļūdu – tā tiek anonīmi pasniegta pārējiem kolēģiem, lai viņi no identiskās situācijas mācītos preventīvi. Pieļautās kļūdas netiek izmantotas sodīšanai, bet drīzāk apmācībām, procesu uzlabošanai.

"Var sacīt, ka angļu – amerikāņu jeb nekontinentālā filozofija ir īsta darbības teorija – tā ir darba zirgs, kas ar loģisku disciplinētību, ar analītiski kritisku pacietību un empīrisku nevairīšanos no detaļām, no

sīkumiem, ar labdarīgu stūrgalvību palikdama uzticīga optimālo risinājumu meklējumiem, velk Rietumu civilizācijas garīgās dzīves vezumu. Un tajā pašā laikā tā nav pelēka. Tai piemīt – kā katrai labi nostrādātai darbdienu – savs romantisks skaistums, kas visos laikos ir bijis darītāja, nevis saņņotāja alga." (Vējš, 2005, 14.lpp) Šāds filozfisks un pavisam neierasts skatījums par to kāpēc darbā darīt konkrētus uzdevumus un vēl noteiktā secībā un apjomā, liek pat stūrgalvīgākajam darbiniekam piekrist apgalvojumam, ka raiti apstrādājot darbus vienu pēc otra, pirmkārt – darba diena paiet ātri, otrkārt – ir šī darba gandarījuma sajūta un prieks par paveikto, kā arī apstrādāto darbu apjomu.

Pētījuma metodoloģija

Izstrādāta anketa ar divpadsmit jautājumiem saistībā ar pētījuma tēmu. Anketa publicēta portālā www.visidati.lv, tālāk ar anketas saiti priekš darbiniekiem Elektrum komandās - padalījās apakšnodaļu atbildīgie. AS Latvenergo organizācijas struktūru pārvalda galvenais izpilddirektors un viņa pakļautībā ir dažādi virzienu direktori: administratīvais, attīstības, finanšu, ražošanas, kā arī viens no virzienu direktoriem ir komercdirektors, kas pārvalda dažādas funkcijas, tai skaitā - Klientu apkalpošanas funkciju. Šajā mēnesī, kad lūdzu aizpildīt kolēģiem anketas, norisinājās reorganizācija tieši klientu apkalpošanas kanālos un darbinieku novērtējumā tika ņemti vērā arī efektivitātes mērījumi, pakļaujot riskam - palikt bez darba, ja neesi bijis efektīvs iepriekšējā periodā.

$$A \div B = C \quad (1)$$

kur

A - ir anketu aizpildījušie darbinieki

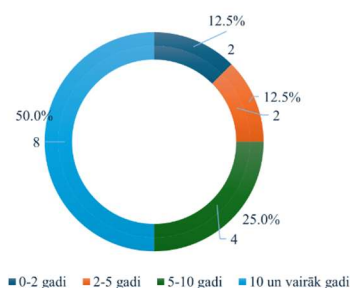
B - ir attiecīgo struktūrvienību kopējais darbinieku skaits

C - jeb 41% ir iegūtais rezultāts par aptaujāto darbinieku īpatsvaru

Anketas saite tika nosūtīta divām no Klientu apkalpošanas struktūrvienībām – Elektronisko sūtījumu apstrādes un Līgumu nodaļai, kur kopā ir 39 darbinieki un kas ietilpst Klientu apkalpošanas funkcijā. Anketu kopumā aizpildīja 16 respondenti ar vidējo vecumu 47.7 gadi, ņemot vērā plānotas un neplānotas prombūtnes saņņemtās atbildes ir no 41 % attiecīgo darbinieku (1.formula), kas dod optimālu darbinieku viedokli par efektivitātes mērījumiem. Papildus tika sagatavoti pieci intervijas jautājumi, kas līdzvērtīgi anketas tēmām. Intervijas jautājumi uzdoti pieciem nodaļu vai grupu vadītājiem, kas strādā ar darbiniekiem un pārstāv Elektronisko sūtījumu apstrādes un Līgumu nodaļas.

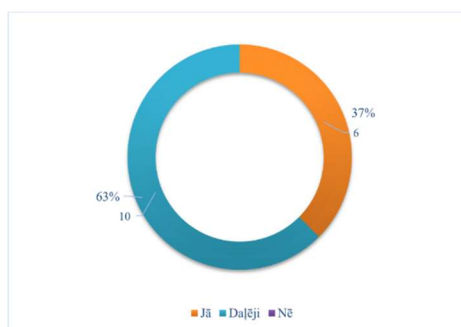
Pētījuma rezultāti

Kopumā aptauju aizpildīja Elektrum darbinieki, kas ir ieguvuši pieredzi un nostrādājuši pietiekoši ilgi, lai sniegtu pārliecinošas atbildes uz anketas jautājumiem, puse no respondentiem pat vairāk kā 10 gadus: (1. att.). AS Latvenergo koncerns ar koplīguma labumiem (papildu brīvdienas, atvaļinājuma pabalsts, utt.) mudina darbiniekus turpināt strādāt koncernā. Arī raksta autore uzņņemumā nostrādājusi vairāk kā desmit gadus un uzsākot darba gaitas, atceras kā tika iepazīstināta ar ikdienā apstrādājamo darbu skaitu un kā tas tiek noteikts, uzskaitīts un pārbaudīts.



1.att. Darbinieku darba stāžs (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

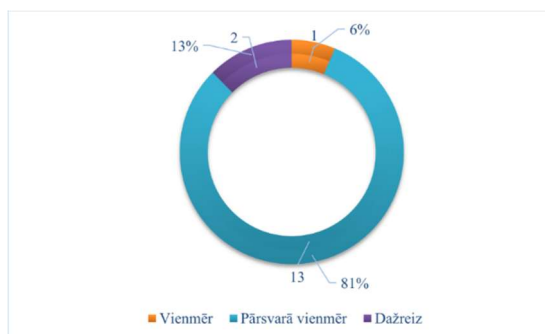
Savdabīgs rezultāts saņemts, jautājot vai darbiniekus apmierina, ka tiek mērīta viņu efektivitāte. Lielākā daļa respondentu atbildējuši ar – daļēji: (2. att.), kas rada sajūtu, ka tomēr ir kādi traucējoši efekti šim procesam. Intervijās ar grupu un nodaļu vadītājiem, visi vienprātīgi atzīmē, ka efektivitātes mērījumiem ir jābūt.



2.att. Vai Jūs apmierina, ka Jūsu ieguldītajam darbam

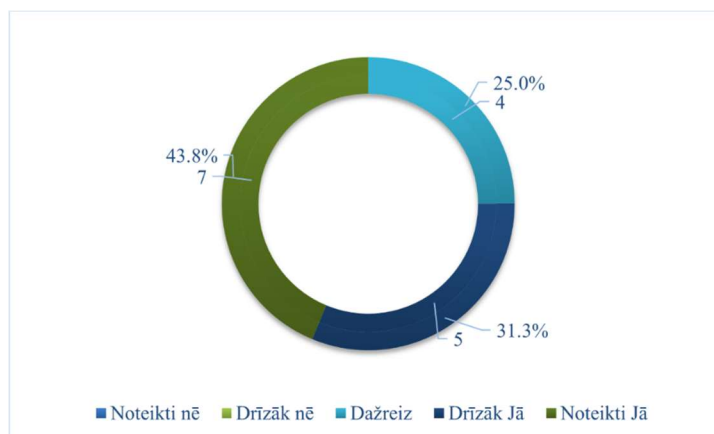
tiek veikti darbu efektivitātes aprēķini? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tomēr tālākie rādītāji norāda, ka neskatoties uz iespējamu nepatiku par efektivitātes mērījumiem kā faktu, lielākoties tiek sasniegti izvirzītie mērķi un darbinieki augstu vērtē savu personīgo efektivitāti apstrādājot ikdienas uzdevumus: (3. att.). Arī grupu un nodaļu vadītāji atzīmē, ka motivējot savas komandas, pārsvarā tiek sasniegti izvirzītie mērķi, nereti nākošajā ceturksnī sasniedzamie sliekšņi jāpaceļ. Tiek arī minēts, ka vecums vai digitālās prasmes var ietekmēt spēju sasniegt izvirzītos mērķus.



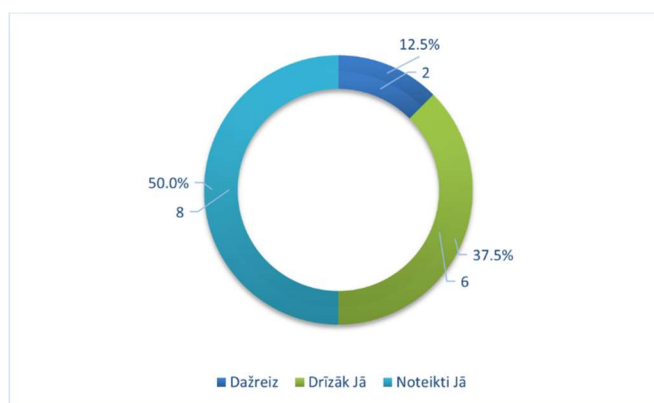
3.att. Cik bieži jūs sasniedzat efektivitātes mērķus (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Tālāk aptaujājot darbiniekus par ikdienas darba vidi, tiek saņemts apstiprinājums, ka efektivitātes mērījumu dēļ - ir izjūts stress darba ikdienas vidē pieciem darbiniekiem, četriem darbiniekiem atzīmēts dažreiz. Tomēr septiņi darbinieki atzīmē, ka viņus drīzāk neuztrauc efektivitātes mērījumi: (4. att.).



4.att. Vai darbinieku efektivitātes mērīšana var radīt stresu vai negatīvu ietekmi uz darba vidi? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Balstoties uz Elektrum iegūto pieredzi, ja darbiniekam vai grupas vadītājam mainītos darba sfēra vai pats kļūtu par uzņēmēju un vadītāju, tad atbilde ir diezgan viennozīmīga – es vēlētos sekot līdzi savu darbinieku apstrādāto darbu apjomam un efektivitātei: (5. att.).



5.att. Ja Jums piederētu uzņēmums, vai sekotu līdzi savu darbinieku apstrādāto darbu skaitam un efektivitātei? (Avots: Autoru veiktās aptaujas rezultātu apkopojums)

Secinājumi

Pētot citu autoru darbus, kas saistīti ar kvalitātes vadību, kvalitātes mērījumiem un darba ražīgumu ir skaidrs viens - ja tiek meklēts vadības vai vadītāju viedoklis par efektivitātes mērījumiem un darbu apstrādes kontroli, tad šādi mehānismi ir nepieciešami, būtiski uzņēmuma attīstībai un izaugsmei. Apkopojot anketas un interviju rezultātus ir iegūta pozitīva atbilde uz pētniecisko jautājumu – Jā, uzņēmuma vadībai ir nepieciešami darbinieku efektivitātes mērījumi.

Noteikti jāpiekrīt, ka ir vieglāk, ja darbinieks uzņēmumā strādā un šādi efektivitātes mērījumi ir bijuši vienmēr, kopš pirmās dienas, kā Elektrum. Ja šie efektivitātes mērījumi ir skaidri izskaidroti darbiniekam un par katru pozīciju ir iespējams noskaidrot neskaidrības pie grupu vadītāja. Ja ir līdzīgi kā Ekonomikas ministrijā, kur salīdzinoši pēkšņi tiek ieviesta kontrole un mērījumi par darba programmu izmantošanu, tad gan darbiniekiem gan nodaļu vadītājiem nākas saskarties ar negācijām un veikt lielu skaidrojošo darbu.

Tomēr apkopojot izlasīto un arī analizējot aptaujas rezultātus ar darbiniekiem, kam tiek veikti efektivitātes mērījumi - jāatzīst, ka jebkura uzņēmuma vadībai ir pilnīgi pamatoti sekot līdz šādiem rādītājiem. Latvijā bieži tiek teikts par vēsturisku birokrātiju, organizatorisko struktūru pārblīvi.

Ja mēs strādājam kādam, tad ir pavisam saprotami, ka šis kāds – vēlas maksāt algu par padarītu darbu, nevis tikai par ierašanos birojā. It sevišķi laikā, kad pēc pandēmijas daudzos birojos, turpinām strādāt attālināti.

Līdzīga rakstura pētījumā būtu interesanti apskatīt arī darbinieka emocionālo pusi, spiedienu no vadības, izdegšanu, labbūtību un mikroklimatu komandās, kur nevedas tik labi ar rezultātu izpildi vai efektivitātes mērķu sasniegšanu.

Izmantotās literatūras un informācijas avotu saraksts

- Delfi.LV (2025) Ekonomikas ministrijā un tās padotības iestādēs ieviesīs darba laika uzskaites lietotni "DeskTime". <https://www.delfi.lv/business/44467736/tehnologijas/120056653/ekonomikas-ministrija-un-tas-padotibas-iestades-ieviesis-darba-laika-uzskaites-lietotni>
- Driņķe, Z. (2019). *Kvalitātes vadības sistēmas. Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai*. Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība".
- Fekseuss, H. (2015). *Varas spēle*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
- Forands, I. (2004). *Biznesa vadības tehnoloģijas*. Rīga: Latvijas Izglītības fonds.
- Frīmentls, D. (2006). *Komandas motivācija un vadība*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
- Habbards, L.R. (2009). *Darba problēmas*. Dānija: New Era Publications International APS.
- Hellers, R. (2000). *Darba grupas vadība*. Rīga: Apgāds Zvaigzne ABC.
- Naudas skola (2025). Latvijas bankas Naudas skolas terminu vārdnīca <https://www.naudasskola.lv/lv/izproti/terminu-vardnica/e/efektivitate>
- Pildavs, J. (2002). *Kvalitātes vadīšanas teorijas pamati*. Rīga: Kamene.
- Vējš, J.N., (2005). *Darbdienu filozofija. Ieskats analītiskajā domāšanā*. Rīga: Zinātne.